



L'importance de l'appropriation en gestion opérationnelle : recherche-action et accompagnement des acteurs

Véronique Pilnière

► To cite this version:

Véronique Pilnière. L'importance de l'appropriation en gestion opérationnelle : recherche-action et accompagnement des acteurs. Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour, 2012. tel-01256326

HAL Id: tel-01256326

<https://hal.science/tel-01256326>

Submitted on 15 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITE DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

CENTRE DE RECHERCHE ET D'ETUDES EN GESTION

CREG (EA 4580)

DOCUMENT DE SYNTHESE

POUR L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES (H.D.R.)

EN SCIENCES DE GESTION

L'importance de l'appropriation en gestion opérationnelle :

Recherche-action et accompagnement des acteurs

Véronique PILNIERE

JURY

Bruno AMANN, Professeur des Universités, Université Toulouse III - IUT, Rapporteur

Jacques JAUSSAUD, Professeur des Universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour,
Coordonnateur de l'Habilitation à Diriger des Recherches

Jean-Michel LARRASQUET, Professeur Emérite, Directeur des Travaux de Recherches

Mohammed SAAD, Professor of Innovation and Technology Management, University of the
West of England Bristol, Rapporteur

Christophe SCHMITT, Maître de Conférences - HDR, Institut National Polytechnique de
Lorraine, Rapporteur

23 janvier 2012

INTRODUCTION GENERALE	9
PARTIE 1 - SYNTHESE DES TRAVAUX ET PUBLICATIONS	13
INTRODUCTION	14
1.1. VERS UNE GESTION DU RISQUE PROFESSIONNEL EFFICACE ET PERENNE	14
1.1.1. PROBLEMATIQUE	14
1.1.2. TERRAINS, MATERIELS ET METHODES D'INVESTIGATION	17
1.1.3. PUBLICATIONS	18
1.1.4. RESULTATS DE NOS RECHERCHES	19
1.2. VERS UNE DEFINITION OPERATOIRE DES COMPETENCES.....	22
1.2.1. PROBLEMATIQUE	22
1.2.2. TERRAINS, MATERIELS ET METHODES D'INVESTIGATION	23
1.2.3. PUBLICATIONS	25
1.2.4. RESULTATS DE NOS RECHERCHES	26
1.3. POUR UNE APPROCHE SOCIO-COGNITIVE DE L'ACCOMPAGNEMENT	30
1.3.1. PROBLEMATIQUE	30
1.3.2. TERRAINS, MATERIELS ET METHODES D'INVESTIGATION	31
1.3.3. PUBLICATIONS	33
1.3.4. RESULTATS DE NOS RECHERCHES	34
CONCLUSION	38
PARTIE 2 - PERSPECTIVES DE RECHERCHE	41
INTRODUCTION	42
2.1. UN PARCOURS QUI CONVERGE VERS LES SCIENCES DE GESTION	42
2.1.1. HIER	43
2.1.2. AUJOURD'HUI	46
2.2. NOTRE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	46
2.2.1. PARADIGME DES SCIENCES DE L'ARTIFICIEL	47

2.2.2. PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE RADICAL	49
2.3. NOTRE DEMARCHE DE RECHERCHE.....	52
2.3.1. NOTRE CHOIX DE LA RECHERCHE-ACTION	52
2.3.2. UNE RECHERCHE-ACTION FOCALISEE SUR L'ETUDE DE CAS UNIQUE	56
2.4. NOTRE PROJET DE RECHERCHE	60
2.4.1. QUELQUES CAS POUR NOURRIR LA REFLEXION	60
2.4.2. VERS UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA RECHERCHE-ACTION	64
CONCLUSION	65
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE.....	71
LISTE DES TRAVAUX ET DES PUBLICATIONS	79
REVUES SCIENTIFIQUES A COMITE DE LECTURE	80
OUVRAGES ET CHAPITRES DE LIVRES	81
COMMUNICATIONS AVEC ACTES	81
COMMUNICATIONS.....	81
THESE ET MEMOIRES	82
NOTICE INDIVIDUELLE	83
CURSUS.....	84
EXPERIENCES PROFESSIONNELLES	85
CO-DIRECTION ET JURYS DE THESE	85
ACTIVITES D'ENSEIGNEMENT.....	86
ACTIVITES ADMINISTRATIVES ET AUTRES RESPONSABILITES	88

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens à remercier :

Le Professeur Bruno Amman, le Professeur Mohammed Saad et le Professeur Christophe Schmitt pour avoir accepté d'être rapporteurs de ce travail.

Je remercie très sincèrement le Professeur Jacques Jaussaud, qui a accepté de coordonner ce travail de préparation à l'Habilitation à Diriger des Recherches. Son accompagnement sans faille, ses recadrages précis, rigoureux, mais toujours bienveillants, m'ont pleinement fait progresser.

Au Professeur Jean-Michel Larrasquet, Directeur de cette recherche, qui a su me porter, m'encourager dans les moments de doute, je dis mille fois merci. Son soutien et son exigence, sa disponibilité, sa profonde humilité, m'ont permis d'arriver jusque-là.

Je souhaite aussi remercier tous les chercheurs et membres de l'équipe pour les échanges qui ont contribué à mûrir ce travail et surtout, pour leur soutien quotidien. C'est un plaisir sans cesse renouvelé de travailler avec eux.

Une pensée particulière également pour Marie, Momo et Sandrine, amies très chères, qui ont grandement participé, sans le savoir, à cette aventure.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement mon papa, ma sœur et Gilles qui, comme toujours, m'ont fait confiance et y ont cru. A ma maman, qui malgré son absence, continue et continuera de me guider...

INTRODUCTION GENERALE

Notre parcours professionnel dans la santé et le monde du conseil, parcours riche d'enseignements et de questionnements, nous a ouverte, à partir de la pratique des organisations, à la compréhension de la complexité des problèmes organisationnels. Cette prise de conscience nous a naturellement conduite à l'idée de bifurquer vers les métiers de la recherche en Sciences de Gestion. L'opportunité d'entrer dans le métier de chercheur s'est présentée à nous à l'occasion d'un projet européen consacré aux risques professionnels, à la santé au travail et aux compétences, le projet SOPHIA-TIE 3. Nous y représentons l'Aract Aquitaine¹ et l'équipe ESTIA était représentée entre autres, par le Professeur Jean-Michel Larrasquet.

Le projet de démarrer une thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous sa direction vit alors le jour. Nous avons eu la chance d'être classée parmi les trois premiers doctorants candidats à une bourse de thèse de la Fondation VédiorBis. Dès lors, lauréate de ce concours, nous avons bénéficié d'une bourse de thèse pendant trois années pour réaliser notre premier travail conséquent de recherche. Ce travail doctoral se conclut par une embauche à l'ESTIA (Ecole Supérieure de Technologie Industrielles Avancées) à plein temps où nous occupons aujourd'hui encore un poste d'enseignant-chercheur.

Dans ce cadre, en tant qu'enseignant-chercheur, notre activité se décline sur deux champs fortement interconnectés : la recherche et la formation.

La recherche s'organise autour de deux grands axes que sont la recherche-action et le co-encadrement de doctorants sous la responsabilité scientifique du professeur Jean-Michel Larrasquet. Comme nous l'expliquerons dans ce document, la recherche menée par l'équipe « Estia-Recherche » est une recherche à caractère fortement appliqué, recherche menée en lien étroit avec les entreprises et organisations de la région d'abord, mais aussi de l'espace transfrontalier, d'autres régions françaises et même de l'étranger. Notre ancrage sur le terrain, avec des entreprises de nationalités, de secteurs et de tailles différentes, constitue le matériau de base de nos travaux et publications. Ce travail de chercheur consiste en effet à construire des connaissances scientifiques à partir de ces expériences de terrain, par leur capitalisation, leur mise à distance critique et par le croisement de nos intuitions et résultats avec les théories existantes. Par ailleurs, les missions de co-encadrement de doctorants que nous réalisons nous permettent également d'acquérir l'un des principaux aspects des compétences attendues d'un titulaire de l'Habilitation à Diriger la Recherche.

Les résultats de nos recherches nourrissent de façon forte les missions de transfert que nous menons dans les entreprises et organisations. Elles fondent même certainement, de notre point de vue, un type de *consulting* porteur d'une très forte valeur ajoutée. Dans le même ordre d'idées, le fait de pratiquer une recherche à caractère pratique, très proche des préoccupations des entreprises, permet de répercuter nos propres apprentissages dans les formations que nous dispensons. Une mention spéciale doit être faite, de notre point de vue, pour la formation continue de haut niveau qui représente pour nous l'occasion de diffuser nos apports issus de la recherche en adéquation avec la façon dont les responsables d'entreprise à qui nous avons à faire rentrent habituellement dans ces questions. A leur tour, ces échanges enrichissent fortement nos propres positionnements et connaissances, grâce aux interactions riches que nous avons avec les

¹ Aract Aquitaine : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Aquitaine.

apprenants professionnels.

Passionnée par le travail qui est le nôtre, le temps est venu pour nous de franchir un pas et de faire acte de candidature à l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion. Le présent document est destiné à présenter ce qui motive cette décision et de montrer que nous nous sentons prête à assumer les responsabilités qui sous-tendent cette habilitation.

Dans cette optique, cette synthèse s'organisera en deux grandes parties de la façon suivante.

Une première partie intitulée « Synthèse des travaux et publications » dans laquelle nous présenterons nos principales contributions à la recherche en Sciences de Gestion selon trois champs fortement interdépendants, celui de la gestion des risques professionnels, celui de la gestion des compétences et celui de l'accompagnement. Ce dernier se présentera, en sus de ses caractéristiques propres, en mode de synthèse des deux premiers.

Cette prise de recul sur nos travaux nous conduira, dans une deuxième partie, vers les perspectives que nous envisageons dans les années à venir, d'un projet de recherche que nous aimerions développer et dans le cadre duquel nous souhaitons, dans le futur, encadrer en responsabilité propre, des travaux de jeunes chercheurs. Dans cette partie intitulée « Perspectives de recherche », nous présenterons une esquisse du projet de recherche que nous envisageons pour l'équipe en en dressant le cadre général, en ayant pris soin de présenter auparavant quelques préalables qui nous semblent nécessaires : un petit détour par notre parcours professionnel préalable au métier d'enseignant-chercheur nous donnera l'occasion de montrer que celui-ci converge vers les Sciences de Gestion. En deuxième lieu, nous poserons les fondamentaux de nos choix, tant épistémologiques que méthodologiques. Enfin, nous présenterons les champs sur lesquels nous envisageons de travailler dans le futur.

PARTIE 1 - SYNTHÈSE DES TRAVAUX ET PUBLICATIONS

INTRODUCTION

L'opportunité nous est offerte dans cette synthèse de mettre en lumière, autant que faire se peut, nos principales contributions à la recherche en Sciences de Gestion. Pour ce faire, dans cette partie intitulée « Synthèse des travaux et publications », nous présenterons les trois champs que nous avons investigués : celui de la gestion des risques professionnels, celui de la gestion des compétences et celui de l'accompagnement. La recherche pratiquée dans les deux premiers champs a été menée à partir d'interventions de terrain, pratiquées sous la forme de l'accompagnement des acteurs dans les organisations concernées.

Ces pratiques nous ont amenée à prendre conscience de l'importance des pratiques d'accompagnement et de leur complexité propre. Nous avons donc décidé d'en faire un axe de recherche à part entière, auquel nous avons consacré notre troisième champ d'investigation. La cohérence et le fil rouge de notre parcours de recherche sont, de fait, constitués par cette question de l'accompagnement.

Pour chacun de ces trois champs, nous exposerons brièvement dans un premier temps la problématique qui fonde notre intérêt pour cette question. Dans un deuxième et troisième temps, nous rappellerons nos terrains, matériels et méthodes d'investigation de la thématique, ainsi que nos publications et travaux. Enfin, dans un quatrième temps, nous présenterons nos principaux résultats sur le champ investigué.

1.1. VERS UNE GESTION DU RISQUE PROFESSIONNEL EFFICACE ET PERENNE

1.1.1. PROBLEMATIQUE

En 2005², le nombre de maladies professionnelles a atteint le chiffre de 41 347, en augmentation de 4 476 cas par rapport à 2004 (+ 12%). Sur les dix dernières années, l'augmentation est très importante, de 384% depuis 1995 (+ 32 811 cas). Les troubles musculo-squelettiques constituent la pathologie la plus fréquente.

En ce qui concerne le nombre d'accidents du travail (avec arrêt de travail) en 2005, il est 692 004. L'indice de fréquence, défini comme le nombre d'accidents avec arrêt par millier de salariés, est de 39,1. Le nombre des accidents mortels est de 474.

« En 2008, la branche AT-MP a reconnu 1 332 000 sinistres, dont 87% au titre des accidents de travail, 9% au titre des accidents de trajet et 4% au titre des maladies professionnelles.

² Les chiffres sont extraits des « statistiques nationales des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles » élaborés par la Direction des risques professionnels de la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés parus en 2007. Source <http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/> consultée le 3 octobre 2007.

Parmi les accidents de travail reconnus, 62% (soit 712 700 accidents du travail) ont fait l'objet d'un arrêt de travail ou d'un premier versement au titre d'une incapacité permanente et 580 ont fait l'objet d'une indemnisation suite à un accident mortel » (Serres, Jacquetin, 2010, p. 2).

Ces quelques chiffres illustrent un problème bien réel et mettent en exergue les enjeux que peut représenter la prévention. En effet, la maîtrise des risques professionnels est un enjeu à la fois pour les hommes, l'entreprise et plus généralement la société.

Les enjeux de la prévention pour l'entreprise sont de plusieurs ordres : humains, sociaux économiques, juridiques...

Si les enjeux humains et sociaux sont facilement identifiables, concernant les enjeux économiques, ils sont représentés par les coûts directs et indirects. Bauer (1995, p. 118) explique que les coûts directs « ce sont les coûts qui visent la réparation : les dépenses pour des dispositifs de sécurité, l'amélioration du service médical, des soins de santé ou la réorganisation du travail ou de l'administration. En ce qui concerne les accidents, les coûts directs sont simples à évaluer ». Ces coûts comprennent entre autres les primes de risques, les congés maladie, l'assurance maladie, l'assurance vie. En 2004, les accidents du travail et maladies professionnelles ont entraîné³ :

- le versement de 6 719 millions d'euros aux victimes,
- la perte d'environ 48 millions de journées de travail (ce qui équivaut à la fermeture d'une entreprise de plus de 130 000 salariés pendant 1 an).

Les coûts indirects sont quant à eux plus difficiles à mesurer. Ces coûts « regroupent la rémunération des heures de travail perdues par les accidentés et leurs compagnons de travail, rémunération des heures supplémentaires rendues nécessaires, rémunération du temps passé par les cadres et les services administratifs pour régler les suites de l'accident, et coûts salariaux supplémentaires dus au moindre rendement des travailleurs lors de leur reprise d'activité » (Bauer, 1995, pp. 118-119). Bauer (1995) souligne que les coûts indirects représentent jusqu'à trente fois les coûts directs et met en évidence la sous-estimation par l'entrepreneur des coûts des accidents et par voie de conséquence de l'intérêt de la prévention.

Les enjeux juridiques sont représentés par les sanctions encourues par les employeurs en cas d'accidents de travail ou de maladies professionnelles. En effet, l'évolution du code pénal et de la jurisprudence témoigne d'un accroissement des sanctions. Notons en particulier que la faute inexcusable est désormais reconnue dans le cas de manquement à l'obligation de résultat en matière de sécurité (obligation de l'employeur envers ses salariés). Dans le domaine pénal on retiendra les infractions relatives aux atteintes involontaires à la vie et à l'intégrité physique et le délit de mise en danger d'autrui.

Au vu de cette réalité alarmante dont témoignent les quelques chiffres cités ainsi que les enjeux que représentent la prévention pour les entreprises, la législation a réagi en renforçant la réglementation sur ce sujet. Plus particulièrement, le nouveau décret du 5 Novembre 2001 portant sur la création d'un document (dit « document unique ») relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs est venu entériner un dispositif mis en place en 1991 qui vise à faire de la prévention « un projet à part entière et un projet dans tous les projets ».

³ Source <http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/> consultée le 3 octobre 2007.

Dans le cadre de notre expérience professionnelle, nous avons été amenée à accompagner des entreprises de divers secteurs dans la mise en œuvre de démarches de gestion des risques. Cet accompagnement s'est fait à la demande de la direction du travail qui au niveau national a souhaité lancer des expérimentations dans des régions avec des préventeurs (CRAM⁴, OPPBTP⁵, Aract⁶, Cabinets de conseils...) pour réfléchir à des modalités (Brun, Pilnière, 2002) pour aider les entreprises dans cette mise en œuvre. Notre positionnement d'alors, en tant que chargée de mission dans une Aract, nous a confrontée au problème. Il est clair que bon nombre d'organisations reconnaissaient alors se sentir démunies face à la mise en œuvre d'une telle démarche.

Des réflexions et des actions de sensibilisation ont alors été menées par les services d'inspection du travail, les services de santé au travail pour aider les organisations. Des accompagnements réalisés par des cabinets de conseil, la mobilisation des branches professionnelles qui ont souvent travaillé sur des procédures et des guides concernant leurs risques spécifiques, la mise en place d'Observatoires Régionaux de la Santé au Travail (ORST)⁷ ont vu le jour. Toutefois, malgré cette forte mobilisation force est de constater que le bilan, six ans après la sortie du décret, reste encore aujourd'hui « mitigé ».

En effet, comme le souligne Richard-Mollard (2007), « les entreprises de plus de 50 salariés ont à 80% élaboré un document unique⁸, tandis que, pour les autres, la proportion tombe à 50% et descend même à 10% en dessous du seuil de 10 salariés. Mais lorsque le document unique a été mis en place, le constat fait ensuite est le suivant :

- il n'est pas suivi d'un plan d'action dans 80% des cas ;
- il est incomplet, n'est pas mis à jour ;
- qualitativement, la démarche n'est pas assimilée ».

Au regard de ces quelques chiffres et réflexions, les enjeux sont clairs. Ils fondent notre intérêt pour la question de la gestion des risques professionnels. Comme nous le verrons, nos principaux apports se sont centrés sur les raisons du peu d'efficacité des démarches de gestion des risques mises en œuvre et plus particulièrement sur les raisons du manque d'appropriation de celles-ci par les acteurs de l'organisation.

⁴ Caisse Régionale d'Assurance Maladie.

⁵ Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics.

⁶ Aract : Association régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail en Aquitaine. L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact) a été créée en 1973. Basée à Lyon, elle fonctionne avec un réseau de 24 associations régionales appelées Aract. Le rôle de l'Anact et des Aract est d'accompagner les entreprises dans leurs projets d'évolution des organisations et des conditions de travail. Elles interviennent auprès des entreprises par des actions variées d'évaluation, d'animation ou d'accompagnement du changement.

⁷ Les observatoires régionaux de la santé au travail sont coadministrés et gérés par les partenaires sociaux. Ils font suite à l'accord du 13 septembre 2000 sur la santé au travail, accord constatant la nécessité de mieux évaluer les risques professionnels.

⁸ Document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs.

1.1.2. TERRAINS, MATERIELS ET METHODES D'INVESTIGATION

(Les plus significatifs)

Numéro	Terrains	Matériels et méthode
T1	Clinique psychiatrique	Accompagnement de la démarche d'auto-évaluation pour la démarche d'accréditation et de gestion des risques professionnels (2006) et pour la démarche de certification (2009-2010). Démarche participative.
T2	EHPAD Albodi	Accompagnement dans la réalisation de la convention tri-partite et de l'évaluation des risques professionnels (physiques et psychosociaux). Démarche participative. Durée : 2008-2010.
T3	Charcuterie industrielle du Béarn	Accompagnement sur la conception d'une ligne de désossage avec prise en compte des risques professionnels. Travail avec les concepteurs et maître d'œuvre. Démarche participative. Durée : de 2008 à 2010.
T4	5 études de cas ou monographies d'entreprises de la région Aquitaine.	Accompagnement de chaque entreprise pour la mise en place du document unique. Expérimentation (en partenariat avec l'inspection du travail) d'une méthodologie pour la mise en place du document unique. Suivi et évaluation des résultats. Démarche participative. Durée du dispositif : de 2000 à 2002.
T5	Centre Hospitalier de Libourne (Aquitaine)	Accompagnement de la mise en œuvre de la démarche d'évaluation des risques professionnels. Démarche participative. Durée : de 2002 à 2004.
T6	CHU de Bordeaux	Accompagnement de la mise en œuvre de la démarche d'évaluation des risques professionnels. Démarche participative. Durée : de 2002 à 2004.
T7	Entreprise Roxel (anciennement Celerg) à Saint-Médard en Jalles (Aquitaine)	Accompagnement sur la conception d'une ligne de production. Démarche participative. Durée : de 2000 à 2004.

1.1.3. PUBLICATIONS

(Par date)

- P1**-Pilnière V., Saumonneau M., (2008). *L'implication des salariés au service de la performance de l'entreprise*. XIVe journées de Projectique, Bidart-Saint Sébastien, 30-31 octobre.
- P2**-Pilnière V., Dupouy, A., (2007b). *Modalités d'accompagnement pour la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques professionnels*. Cahiers hospitaliers, n°240, pp. 11-13, ISBN : 978-2-7013-1578-2.
- P3**-Pilnière, V., (2007a). *La gestion des risques professionnels : l'enjeu de l'accompagnement. A partir du cas d'une clinique psychiatrique*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 321 p.
- P4**-Guépin J., Zamaron S., Verdun-Esquer C., Brochard P., Pilnière V., (2004). *Evaluation a priori des risques professionnels : l'expérience du CHU de Bordeaux*. Techniques Hospitalières, Vol. 59, n°686, pp. 59-61, ISSN 1166-8385.
- P5**-Pilnière, V., (2007b). *Eléments de réponse au constat du peu d'efficacité des politiques de gestion des risques professionnels*. XIIIe journées de Projectique, Bidart-San Sebastien, 29-30 novembre.
- P6**-Pilnière V., Dupouy A., (2007a). *Modes of accompaniment for the implementation of a professional risk management policy*, EHMA Annual Conference – Managing Health Care Values, Lyon, France June 27–29.
- P7**-Pilnière V., Chautru L., (2006). La prise en compte des représentations dans la gestion des risques professionnels : positionnement d'une recherche. *Revue Cognitiques-Cognitics*, n° 9, pp. 131-144. ISBN : 2-9524088-0-7.
- P8**-Pilnière V., (2003b). *Allongement de la vie et maintien dans l'emploi*. Séminaire Gestion des Ages, Programme européen Equal, organisé par l'Anact en partenariat avec le Commissariat Général du Plan, la DARES et la DGEFP, Paris 17 novembre.
- P9**-Pilnière V., (2003c). *Quand les restrictions d'aptitudes dans une entreprise interrogent le vieillissement de la population*. Colloque Projet Equal : Enjeux et perspectives : le travail au fil de l'âge, Ecole des Mines, Albi 3 avril.
- P10**-Pilnière V., (2003a). *Agir sur... La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Participation à la rédaction de cet ouvrage, Agir sur... une collection dirigée par l'Anact et l'Aprat, juin, éd. Anact.
- P11**-Pilnière V., (2002b). *Quand les restrictions d'aptitudes dans une entreprise interrogent le vieillissement de la population*. Séminaire Anact, CNAM Paris, 17-18 décembre.
- P12**-Brun C., Pilnière V., (2002). *Démarches d'évaluation et de prévention des risques : guide méthodologique à destination des conseils extérieurs*. Aract Aquitaine, DRTEFP Aquitaine (Ed.).
- P13**-Pilnière V., Brun C., (2002). *Centre hospitalier de Libourne (Gironde) : Radiographie collective des risques*. Travail & Changement, éd. Anact, juillet/août, n°279, pp. 16-17.

1.1.4. RESULTATS DE NOS RECHERCHES

Nos recherches, menées depuis une dizaine d'années sur le sujet, nous ont amenée à réfléchir aux raisons du peu d'efficacité des démarches de prévention mises en œuvre, et plus particulièrement aux raisons du manque d'appropriation de celles-ci par les acteurs de l'organisation. En effet, « dans certains cas, les changements menés touchent tant d'aspects à la fois –espaces, dispositifs techniques, outils, organisations, valeurs et sens du métier– qu'ils instaurent une véritable « coupure », une bascule vers un nouveau système » (Cuvelier, Caroly, 2009, p. 57). Or, comme le souligne Bernoux (2004, p. 9) « les acteurs [...] ne sont jamais passifs, [...] sans leur implication et sans l'appropriation des outils, les changements ne peuvent tout simplement pas avoir lieu ». En ce sens, son approche de la notion d'appropriation centrée sur « la maîtrise de l'action de travail par celui qui l'exécute », « le sens donné au travail » par l'opérateur et « les modifications induites [par les acteurs] dans ce qui avait été prévu par les concepteurs » nous semble des plus pertinentes (Bernoux, 2004, pp. 56-57). Faisant écho à cette approche, nous considérons l'appropriation comme participant de manière intrinsèque au processus d'apprentissage⁹ du changement par les acteurs. L'appropriation est donc le processus qui permet à chaque acteur de construire du sens (signification, direction, valorisation positive) au changement envisagé ou prescrit.

Pour mener cette réflexion sur les raisons du manque d'appropriation des démarches de prévention mises en œuvre, nous nous sommes intéressée aux approches de la prévention des risques professionnels qui sous-tendent les démarches de gestion des risques telles qu'elles sont effectivement menées dans les organisations.

Ainsi, nous avons constaté que les approches de la prévention des risques professionnels dans les organisations sont encore largement issues de l'approche classique de la prévention centrée sur le risque envisagé comme processus. Dans ce cadre, nous avons particulièrement relevé que le recours aux seuls facteurs humains et plus particulièrement, à l'erreur humaine, ne peut à lui seul expliquer tous les accidents (Pilnière [2002b, 2003a, 2003b, 2003c] ; Brun, Pilnière, 2002 ; Pilnière, Brun, 2002 ; Guépin et al., 2004)¹⁰. Les publications que nous avons réalisées sur ce sujet, sont issues des accompagnements¹¹ menés dans l'entreprise Roxel, des cinq études de cas, de l'accompagnement du centre hospitalier de Libourne et du CHU de Bordeaux. Dans chacun de ces accompagnements sur des problématiques liées au risque professionnel nous sommes intervenue seule, en tant que conseil extérieur, à la demande de la direction. Chacun de ces accompagnements s'est étalé sur un an au minimum et s'est déroulé généralement de la façon suivante : une reformulation de la demande avec la direction et les parties prenantes (représentants du personnel...), la mise en place d'un comité de pilotage, de groupes de travail composés d'opérationnels et de cadres intermédiaires. Nous animions ces groupes de travail et organisations une restitution du travail réalisé par le ou les groupes auprès du comité de pilotage. Nous étions amenée à compléter les apports des groupes par des observations des situations de travail. Dans ce travail de terrain nous avons pu constater que les acteurs de l'organisation (en particulier les

⁹ Dans le sens de Piaget (1959), pour qui, apprendre implique une modification des représentations mentales de l'individu.

¹⁰ Ces références sont détaillées dans le tableau p. 18 sous les numéros : P8-P9-P10-P11-P2-P13-P4.

¹¹ Ces terrains sont rappelés dans le tableau pp. 17-18 sous les numéros : T4-T5-T6-T7.

membres de la direction), qu'il s'agisse d'un hôpital, d'une industrie de production, considéraient que la majeure partie des accidents du travail étaient dus au manque de respect des procédures de sécurité par l'opérationnel. Le rôle de l'organisation n'était en aucun cas évoqué. Qui plus est, nous avons pu relever que les procédures ou protocoles, que les opérationnels allaient devoir appliquer par la suite, étaient rédigés par une seule personne, le gestionnaire de risques ou le responsable qualité ou encore par le dirigeant lui-même lorsqu'il s'agissait d'une petite entreprise. La prévention des risques se faisait donc selon une approche essentiellement *Top-Down*.

A ce propos, si les travaux de Rasmussen et Jensen (1974), Rasmussen et ali. (1987) et Reason (1993), ont mis en relation les étapes cognitives, les niveaux d'activités et les formes d'erreurs, il n'existe pas de lien entre cette corrélation et les formes organisationnelles. Sans remettre en question la notion d'erreur humaine, Bourrier (2003) souligne que « d'une certaine façon, là n'est pas le problème, la genèse des accidents se trouve dans les erreurs organisationnelles », qui renvoient à des relations mal maîtrisées ou des difficultés aiguës de coordination. Plutôt que de considérer l'organisation comme un facteur, Bourrier (2003) propose de l'envisager comme une matrice qui conditionne tous les choix, objectifs et résultats envisagés par le management. Il rappelle que si la préoccupation pour le facteur organisationnel existe, il faut tout de même constater que la « prise de conscience de ses implications ne fait que commencer depuis vingt ans ».

Nous en avons déduit (Pilnière, Chautru, 2007 ; Pilnière, 2007b ; Pilnière, Dupouy, 2007b)¹² que le modèle normatif prescriptif de gestion de la fiabilité, par la somme des prescriptions qu'il prévoit, est rigide et peu adaptatif. Il promeut peu l'attitude interrogative des individus face aux situations à risque. L'homme est vu dans sa dimension négative en tant que source d'erreurs alors qu'il pourrait aussi être vu comme facteur de fiabilité en tant que *gchetteur de signaux avant-coureurs d'incidents*, internes ou externes à l'organisation et source autonome de rattrapage des dysfonctionnements. Pour Amalberti (1996), le système fiable n'est pas celui où il ne se passe rien, où ne se commet aucune erreur, mais un système complexe où des erreurs se commettent chaque jour et sont rattrapées.

D'un autre côté nous avons pu mettre en exergue, en particulier au travers des échanges que nous avons eu avec les représentants de l'inspection du travail dans le cadre de l'expérimentation menées dans cinq entreprises¹³, que la réglementation d'aujourd'hui, en matière de gestion des risques professionnels, sous-entend une approche centrée sur l'homme, dans laquelle l'homme est envisagé comme un acteur¹⁴ dans la réalisation de son travail. C'est une « approche centrée sur l'homme au travail, c'est-à-dire en situation de faire face aux différents événements du travail, dont font partie les risques, mais pas seulement. En effet, l'homme qui travaille gère les exigences de production, de qualité, de délais, et aussi les aléas, les dysfonctionnements, les pannes, la fatigue, les relations avec les collègues, avec la hiérarchie... » (Bourgeois, Van Belleghem, 2004). Cette approche centrée sur l'homme permet de mettre en exergue deux aspects qui nous semblent centraux dans la gestion des risques :

¹² Ces références sont détaillées dans le tableau p. 18 sous les numéros : P5-P6-P7.

¹³ Cette référence porte le n° T4 dans le tableau pp. 17-18.

¹⁴ Au sens de Crozier et Friedberg, (1977).

- d'une part, l'homme en situation de travail¹⁵ est envisagé sous un angle positif, il agit avec compétence et contribue ainsi à la prévention des risques pour lui et pour les autres.
- d'autre part, le risque apparaît comme inhérent à toute situation de travail, il fait partie du travail quotidien.

Plus généralement, nous avons mis en lumière (Pilnière, 2007a ; Pilnière et Dupouy, 2007b ; Pilnière, Saumonneau, 2008)¹⁶ que cette approche sous-entend que l'homme est acteur de la prévention et non considéré comme une simple cible comme le sous-entend l'approche classique. Cette considération amène le professionnel à ne plus s'envisager comme « simple exécutant » mais comme « un professionnel qui prend des décisions », qui réalise des compromis entre les objectifs de production, de qualité et sa santé-sa sécurité. Grâce à ses « savoir-faire de prudence », il maîtrise les risques auxquels il est confronté. Il devient ainsi acteur dans sa gestion des risques. Le risque n'est alors plus envisagé comme « subi » mais comme « quelque chose » sur lequel il peut agir et sur lequel il agit quotidiennement. Le « risque » est inhérent à l'activité de travail. L'accident (ou la maladie) se produit lorsque le professionnel ne peut plus faire face à la situation, dans une « situation de débordement ».

Se considérer comme « acteur dans la réalisation de son travail » amène aussi l'individu à s'envisager comme étant « responsable de ses actes ». La responsabilité est en effet inséparable de l'autorité dévolue à chacun sur son propre travail. Mais cette autorité suppose la capacité à répondre de ses actes et à en assumer les conséquences (Everaere, 1999). « La responsabilité, c'est la réponse. Sponsorio, spondere, se porter garant, promettre, s'engager » (Vacquin, 1994).

Un tel écart de conception de l'homme entre la réglementation et les pratiques effectives (avec des approches essentiellement *Top-Down*) dans les organisations nous amène à mieux comprendre pourquoi la prévention des risques a bien du mal à s'intégrer en tant que projet à part entière et projet dans tous les projets. Autrement dit, nous approchons les raisons du pourquoi les organisations n'arrivent pas à « conduire la prévention comme un projet et à l'intégrer dans tous les projets de l'entreprise » (Di Giovanni et Merciéca, 2002, p. 8). De notre point de vue (Pilnière 2007, cet écart de conception explique, pour une large part, la non appropriation par les acteurs de l'organisation des changements que demanderaient ces démarches de gestion des risques professionnels. Dès lors s'impose le besoin d'intégrer cet aspect dans l'accompagnement qui est proposé aux organisations en matière de gestion des risques. Les travaux de recherche menés, entre autres, dans la clinique psychiatrique, l'EHPAD Albodi et la Charcuterie industrielle¹⁷ nous ont donné l'opportunité de prendre en compte ces considérations. Ce besoin et l'approche que nous proposons seront développés dans le point sur l'accompagnement (Cf. § 1.3).

¹⁵ Plus précisément, « une situation de travail se caractérise par la conjonction de six paramètres : un équipement à utiliser... pour transformer une matière (et/ou une information)... en opérant un ordonnancement local des tâches... dans certaines conditions de travail... compte tenu d'indicateurs de performance... et dans un environnement culturel donné » Everaere C. (1999, p. 51).

¹⁶ Ces références sont détaillées dans le tableau p. 18 sous les numéros : P3-P2-P1.

¹⁷ Ces terrains portent les n° T1-T2-T3 dans le tableau pp. 17-18.

1.2. VERS UNE DEFINITION OPERATOIRE DES COMPETENCES

Le deuxième champ que nous avons particulièrement travaillé dans nos recherches concerne celui des compétences. Comme nous le verrons dans le champ sur l'accompagnement (Cf. § 1.3), la problématique de la gestion des compétences présente nombre de points communs avec celle de la gestion des risques professionnels que nous venons d'explorer.

En attendant, nous nous proposons de présenter nos principaux résultats sur le champ des compétences en commençant par une présentation de la problématique qui a initialement suscité notre intérêt et nous a amenée à approfondir notre réflexion sur ce champ.

1.2.1. PROBLEMATIQUE

L'environnement mouvant dans lequel les organisations doivent aujourd'hui évoluer donne tout son sens à la problématique des compétences et de leurs développements.

Ainsi, un certain nombre de démarches de gestion ont vu le jour et se sont même succédées. Il est question de la « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) envisagée comme une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise (Gilbert, Parlier, 1992 ; Gilbert, 1994, 2002). Ces dernières années, la gestion prévisionnelle a eu tendance à s'effacer derrière la compétence. La gestion des compétences - qu'on appelle aussi pour marquer davantage la rupture, « gestion par les compétences » -, tend à se substituer à la GPEC qui apparaît rétrospectivement comme une transition entre des approches centrées sur l'emploi et d'autres centrées sur les compétences (Gilbert, Parlier, 1992 ; Gilbert, 1994, 2002).

Toutefois pour que cela soit possible, il devient indispensable de repérer et rendre visible les connaissances et compétences dans l'entreprise, identifier leur dynamique de construction, pouvoir conserver celles-ci et bien sûr les développer. Il s'agit ainsi de remettre l'individu au cœur du système puisque c'est bien lui et lui seul le détenteur de ces connaissances et compétences.

Si une sorte de consensus existe sur ce point, force est de constater que ces démarches (GPEC ou gestion par les compétences) ont bien du mal à être mises en œuvre dans les organisations :

- Plus de cinq ans après la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale – devant notamment conduire les entreprises à anticiper « à froid » les mutations de l'emploi – la GPEC est-elle devenue cet outil de gestion des ressources humaines partagé par les RH, les représentants du personnel et les salariés ? Ce sont quelques-unes des

questions abordées par l'enquête « Regards croisés RH¹⁸ et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC¹⁹ ».

- Concernant les seniors, l'apport de la GPEC déçoit. IRP (Instances Représentatives du Personnel) et DRH (Direction des Ressources Humaines) reconnaissent que, malgré la mise en place d'un accord, peu de mesures ont été mises en œuvre pour redynamiser les parcours professionnels des salariés âgés. Les outils les plus couramment déployés sont l'entretien de carrière et le bilan de compétences.
- Plus globalement, les principaux outils utilisés dans le cadre d'une GPEC sont, outre l'entretien de carrière, le référentiel des compétences, les aides à la mobilité interne, la cartographie des métiers et le catalogue des formations internes. Reste que les salariés ont une faible connaissance de ces dispositifs. Il faut dire que dans la majorité des cas, aucune réunion avec le personnel n'a été organisée par l'entreprise signataire d'un accord. « Il faut souligner la grande absence des intéressés : les salariés et leurs managers. Il y a visiblement encore de réels efforts à fournir pour un dialogue social de qualité ! », soulignent les auteurs de l'étude²⁰.
- L'appropriation de l'accord – et donc sa communication en amont – est pourtant un des facteurs clés de succès, selon les IRP et les DRH. Le premier d'entre eux, identifié comme tel par les deux parties, est l'intégration de la GPEC dans la stratégie de l'entreprise. Seul problème : pour 60 % des sondés (DRH et IRP), il n'y a pas de diagnostic partagé sur les options stratégiques de l'entreprise²¹.

Là aussi, les enjeux sont clairs. Ils fondent notre intérêt pour la question des compétences et de leur développement. Plus particulièrement, comme nous l'avons fait pour le champ de la gestion des risques professionnels, nous avons centré notre réflexion sur les raisons du peu d'efficacité des démarches mises en œuvre en matière de gestion des compétences en focalisant sur les raisons de la non appropriation de ces démarches par les acteurs de l'organisation.

1.2.2. TERRAINS, MATERIELS ET METHODES D'INVESTIGATION

(Les plus significatifs)

Numéro	Terrains	Matériels et méthode
T8	Projet Damier	Projet dans le cadre du FIFOP (Fond d'Innovation pour la Formation Professionnelle) en partenariat avec la

¹⁸ Ressources Humaines.

¹⁹ Réalisée par le cabinet conseil Oasys Consultants, en partenariat avec les sites WK-RH et WK-CE, l'étude a recueilli les réponses de 407 DRH et de 499 représentants du personnel. Source : <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/22427/le-bilan-de-la-gpec-cinq-ans-apres-la-loi-de-cohesion-sociale.html> consulté le 24/08/11.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

		Chambre des Métiers et de l'Artisanat (2009-2012). Ce projet, sous forme d'étude, vise à adapter les modalités de formation et d'apprentissage aux spécificités de l'artisanat afin de favoriser le développement des compétences des artisans.
T9	Projet Eralan 2	Projet dans le cadre d'un projet européen, Interreg IV Poctefa (Programme Opérationnel de Coopération Territoriale Espagne-France-Andorre 2007-2013). Accompagnement des entreprises dans l'identification et la gestion des compétences et développement des modalités d'apprentissage de ces compétences. Démarche participative.
T10	Orange (France Telecom)	Accompagnement des développeurs d'Orange sur la valorisation de leur métier par une prise de conscience de leurs compétences et attitudes, sous-forme d'une intervention intra-entreprise) (2009). 3 groupes de 10 développeurs ont été accompagnés.
T11	Projet AESE (Pôle Aerospace Valley)	Études des compétences émergentes et des besoins en formation dans les 5 ans à venir pour le pôle Aéronautique Espace et Systèmes Embarqués. Appui sur la méthode Delphi. Durée : 2006-2007.
T3	Charcuterie industrielle du Béarn	Accompagnement sur la conception d'une ligne de désossage avec mise en évidence des compétences mobilisées par les opérateurs sur la ligne de désossage. Travail avec les concepteurs et maître d'œuvre. Démarche participative. Durée : de 2008 à 2010.
T12	Projet Insup	Elaboration et réalisation de la formation des formateurs de tuteurs, pour la mise en place du tutorat pour la transmission des compétences en entreprise (2006-2007).
T13	Projet Sophia	Ce projet, dans le cadre du projet Européen Equal, s'est inscrit dans la problématique de la gestion des salariés en seconde partie de carrière. Sophia a consisté à construire un outil d'aide à la décision qui permette la

		prise en compte des aspects santé et compétences dans la construction du parcours individualisé du salarié. Appui sur des entretiens et des observations des situations de travail d'opérateurs. Durée du projet : 2002-2005.
T7	Entreprise Roxel (anciennement Celerg) à Saint-Médard en Jalles (Aquitaine)	Accompagnement de la démarche compétence. Démarche participative. Durée : de 2000 à 2004.

1.2.3. PUBLICATIONS

(Par date)

- P14**-Merlo C., Pilnière, V., (2011). *Intégration de la gestion des compétences dans le pilotage couplé de la conception système-projet*. 9e Congrès International de Génie Industriel (CIGI) organisé par l'École Polytechnique de Montréal à Saint-Sauveur, Québec, Canada, 12-13-14 octobre.
- P15**-Dupouy A., Pilnière, V., (2010). *Accompagnement du porteur de projet innovant et mise en œuvre de son processus de développement de compétences*. 10ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFPME), Bordeaux, 27-29 octobre.
- P16**-Pilnière V., Larrasquet J-M., (2010). *The “sustainable developers” experience in a telecom company: reflections from a grounded experience in social innovation*. Journal Towards new challenges for innovative management practices, Editors : J. Legardeur, K. North, Erima (European Research in Innovation and Management), Vol.3, n°1, pp. 97-102, ERIMA Publication, ISSN 2100-0778.
- P17**-Agrell EPS, Pilnière V, (2008). *Requirements'specifications for staffing in a network organization*. International Journal of Projectics, De Boeck, n°0, pp. 69-78. ISBN 978-2-8041-0137-4.
- P1**-Pilnière V., Saumonneau M., (2008). *L'implication des salariés au service de la performance de l'entreprise*. XIVe journées de Projectique, Bidart-Saint Sébastien, 30-31 octobre.
- P18**-Dupouy A., Jayaratna N., Larrasquet J-M., Pilnière V., (2007). *Towards a dialogic management of cognitive competences*. Journal Towards new challenges for innovative management practices. Editors : J. Legardeur, K. North, Erima (European Research in Innovation and Management), Vol. 1, ERIMA Publication.
- P19**-Dupouy A., Kerri S., Lartigue V., Pilnière V., Saumonneau M., (2007). *Employabilité des personnes de basse et moyenne qualification : Identification des compétences comportementales*. Revue Cognitiques-Cognitics, n°11, pp. 235-247. ISBN : 2-9524088-4-X.
- P20**-Pilnière V., Zilioli F., (2004). *Comment l'intervention de l'Aract peut contribuer à réinterroger la stratégie d'une entreprise*. Journées sur la pratique de l'ergonomie, Bordeaux, 24-25-26 mars.

P10-Pilnière V., (2003a). *Agir sur... La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Participation à la rédaction de cet ouvrage, Agir sur... une collection dirigée par l'Anact et l'Aprat, juin, éd. Anact.

P8-Pilnière V., (2003b). *Allongement de la vie et maintien dans l'emploi*. Séminaire Gestion des Ages, Programme européen Equal, organisé par l'Anact en partenariat avec le Commissariat Général du Plan, la DARES et la DGEFP, Paris 17 novembre.

P9-Pilnière V., (2003c). *Quand les restrictions d'aptitudes dans une entreprise interrogent le vieillissement de la population*. Colloque Projet Equal : Enjeux et perspectives : le travail au fil de l'âge, Ecole des Mines, Albi 3 avril.

P21-Pilnière V., (2002a). *Anticiper le vieillissement au travail : un projet européen*. Actualités n°13, éd. Aract Aquitaine, juillet.

P11-Pilnière V., (2002b). *Quand les restrictions d'aptitudes dans une entreprise interrogent le vieillissement de la population*. Séminaire Anact, CNAM Paris, 17-18 décembre.

1.2.4. RESULTATS DE NOS RECHERCHES

Nos recherches nous ont donc amenée à réfléchir de façon plus précise aux raisons du peu d'efficacité des démarches compétences dans les organisations et du manque d'appropriation de celles-ci par les acteurs. Deux aspects nous semblent ressortir plus particulièrement :

- une des difficultés majeures est que le terme « compétence » renvoie à lui seul à une grande complexité. Quelle(s) sémantique(s) se cache(nt) derrière le terme « compétence » ?
- un autre « point dur » renvoie à l'évidence au besoin d'envisager d'autres modalités d'accompagnement de ce type de démarche, modalités qui doivent intégrer la complexité évoquée ci-dessus.

Pour des raisons de clarté, dans ce paragraphe, nous centrerons essentiellement nos propos sur la première difficulté mentionnée (qu'est-ce que la « compétence » ?), réservant nos apports sur la deuxième difficulté (liée à l'accompagnement) au prochain thème développé plus loin (Cf. § 2.3).

Notre réflexion sur les compétences est issue de travaux menés dans différentes entreprises (petites ou grandes, industrielles ou de services) dans lesquelles la gestion des compétences était plus ou moins formalisée. Il s'est agi d'interventions menées dans le cadre de commandes privées (cas de l'entreprise Roxel, de la charcuterie industrielle, du groupe orange, du pôle AESE)²² ou de projets de recherche européens régionaux (cas des projets Sophia, Insup, Eralan 2, Damier)²³. Dans chacune de ces interventions, nous avons réalisé un accompagnement sur la gestion des compétences, sur plus d'un an, issu de questionnements différents. Il pouvait s'agir par exemple d'identifier les compétences émergentes et les besoins en formation pour le pôle AESE²⁴ pour les

²² Ces terrains portent les n°T7-T3-T10-T11 dans le tableau pp. 23-24-25.

²³ Ces terrains portent les n°T8-T9-T12-T13 dans le tableau pp. 23-24-25.

²⁴ Ce terrain porte le n°T11 dans le tableau pp. 23-24-25.

cinq à venir, ou de mener une réflexion avec les développeurs d'Orange²⁵ sur la valorisation de leur métier par une prise de conscience de leurs compétences et attitudes, ou encore d'accompagner la charcuterie industrielle²⁶ sur la conception d'une ligne de désossage avec mise en évidence des compétences mobilisées par les opérateurs sur la ligne de désossage. Quel que soit le terrain, nous avons réalisé un travail approfondi avec les différents acteurs (membres de la direction, managers, cadres de proximité et opérationnels) comme en témoigne le nombre de jours passés sur chaque terrain, représentant en moyenne par terrain une cinquantaine de jours par an. Le travail consistait dans la réalisation d'entretiens (tant individuels que collectifs) avec les différents acteurs et dans l'animation de groupes de travail. D'autres modalités telles que les observations de terrain et l'analyse documentaire sont venues enrichir nos données. Ce travail nous a également permis de côtoyer d'autres acteurs externes à l'entreprise tels que les concepteurs, d'autres experts ou consultants qui intervenaient dans le processus. Ces différents travaux de terrain ont donné lieu à des publications issues de nos réflexions liées aux questionnements qui ont émergé lors de nos interventions (Pilnière [2002a, 2002b, 2003a, 2003b, 2003c] ; Pilnière, Zilioli, 2004)²⁷.

L'un des points durs de nos réflexions a porté sur la notion de compétences. En effet, nous avons relevé une sorte de confusion dans la terminologie qui s'avérait bloquante dans la poursuite des échanges avec les différents acteurs. Par exemple le Directeur des Ressources Humaines de Roxel exprimait le besoin en compétences des opérateurs comme suit : « Ce qu'on demande aux opérateurs, c'est de savoir courir et porter des charges ». Bon nombre d'acteurs (membres de la direction et opérationnels) définissaient les compétences comme étant « le savoir-faire ». Ces visions réductrices de la notion de compétence renvoient, de notre point de vue, à la complexité que recouvre cette notion. Nous avons donc réalisé un état de l'art sur cette notion. Nous nous proposons ici d'en synthétiser les principaux aspects.

En effet, s'il est une tâche difficile, c'est bien celle de définir la notion de compétence. Nous avons pu noter que depuis plus d'une quinzaine d'années, la question des compétences bénéficie d'un intérêt grandissant autant chez les chercheurs que chez les praticiens sans pour autant arriver à réunir un consensus quant à sa définition. De Witte (1994) souligne ainsi qu'il n'y a pas une définition unique de la notion de compétence mais qu'il est nécessaire de s'accorder sur une définition commune pour pouvoir se comprendre. Laroche et Nioche (1998, p. 15), à cet effet, soulignent que « le succès de la notion mériterait d'être analysé. Il tient sans doute pour partie à la polysémie du mot et à la difficulté d'en donner des définitions rigoureuses ». Le Boterf (1994), quant à lui, l'a qualifié « d'attracteur étrange », estimant que la difficulté de la définir croît avec le besoin de l'utiliser et que la compétence, aussi médiatisée qu'elle soit, reste encore un concept en voie de fabrication. Aussi, même si la compétence est abondamment définie, analysée, critiquée et débattue, il n'existe toujours pas à ce jour de définition universellement acceptée.

En effet, la notion de compétence renvoie à une complexité qu'il est difficile d'appréhender. Comme nous le rappelle Le Boterf dans une communication orale « Je ne sais pas pour vous, mais

²⁵ Ce terrain porte le n°T10 dans le tableau pp. 23-24-25.

²⁶ Ce terrain porte le n°T3 dans le tableau pp. 23-24-25.

²⁷ Ces références sont détaillées dans le tableau pp. 25-26 sous les numéros : P11-P21-P9-P8-P10-P20.

pour ma part, je n'ai encore jamais pris l'ascenseur avec une compétence » (Le Boterf, 2008). Cette note d'humour met en exergue le fait qu'une compétence « ne se donne jamais à voir directement : on en constate les manifestations, au niveau le plus simple et le plus courant de la pratique professionnelle mais personne n'a pu l'observer au microscope ni la précipiter dans un cristallisateur » (De Witte, 1994, p. 26). Toutefois, si aujourd'hui, il n'y a pas encore réellement de définition adoptée par tous, il convient cependant de souligner que nous nous éloignons à grands pas de la définition de la compétence comme étant une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Le Boterf (2005) affirme que la compétence n'est pas un état et qu'elle est indissociable de l'action. Les compétences sont pour lui les résultantes de trois facteurs : le savoir agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes, le vouloir agir qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif, et enfin le pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte qui rend possible la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu.

Masson et Parlier (2004) ont pour leur part identifié quatre caractéristiques de la compétence : elle est opératoire et finalisée (elle est indissociable d'une activité), elle est apprise (on devient compétent par construction personnelle ou sociale), elle est structurée (elle combine des savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir), enfin elle est abstraite et hypothétique (on ne peut pas observer directement la compétence mais seulement ses manifestations). Michel (1993) parle quant à elle, de capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné. Pour notre part, nous retiendrons la définition proposée par Boumane et ali. (2006) qui nous semble reprendre les apports des auteurs cités préalablement : « la compétence est la capacité d'une personne (acteur) à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail²⁸. L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir-faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise ». Il nous semble toutefois important d'ajouter à cette définition la notion de « reconnaissance sociale » développée par Le Boterf (1994), étant entendu que la compétence constitue un « savoir agir reconnu » et nécessite le regard d'autrui pour exister.

Pour cet auteur, être compétent, c'est non seulement avoir des compétences mais c'est aussi être capable d'agir et de réussir avec compétence. Autrement dit, être compétent c'est mettre en œuvre des pratiques professionnelles²⁹ pertinentes et des combinaisons de ressources appropriées (Le Boterf 2008). Ainsi, l'apport majeur de cet auteur consiste à raisonner en termes de combinatoire, l'individu puisant un ensemble d'éléments pertinents dans une sorte de « répertoire de ressources » pour les combiner (Le Boterf 2005). Ainsi, il ne lui sert à rien d'avoir des compétences s'il ne sait pas agir avec compétence. Fort de ces apports, nous estimons qu'une compétence ne peut s'envisager qu'au regard de la situation de travail dans laquelle elle est mobilisée. Ainsi, une situation de travail ne peut mobiliser qu'une seule compétence (technique ou comportementale)

²⁸ Selon Everaere (1999, p. 51), « une situation de travail se caractérise par la conjonction de six paramètres : un équipement à utiliser [. . .] pour transformer une matière (et/ou une information) [. . .] en opérant un ordonnancement local des tâches [. . .] dans certaines conditions de travail [. . .] compte tenu d'indicateurs de performance [. . .] et dans un environnement culturel donné ».

²⁹ La pratique professionnelle renvoie à la façon dont l'individu interprète les activités clés pour atteindre les objectifs attendus en sélectionnant et combinant l'ensemble des ressources nécessaires. Cette pratique est personnelle. Ainsi, plusieurs pratiques peuvent permettre d'atteindre le même objectif (Le Boterf, 2008).

puisqu'il s'agit d'une combinatoire.

Une des particularités de nos interventions et des publications qui les ont suivies réside dans la prise en compte de ces aspects, à savoir le lien fort qu'entretient la compétence avec la situation de travail et le fait que qu'une compétence ne peut se résumer à une dimension technique ou comportementale (Merlo, Pilnière (2011) ; Dupouy, Pilnière (2010) ; Pilnière, Larrasquet (2010) ; Agrell, Pilnière (2008) ; Pilnière, Saumonneau (2008), Dupouy, Kerri, Lartigue, Pilnière, Saumonneau, (2007) ; Dupouy, Jayaratna, Larrasquet, Pilnière, (2007))³⁰. Ainsi, par exemple, dans le cadre des groupes de travail avec les développeurs, nous nous sommes attachée à repartir des situations de travail du développeur qui parlait pour l'aider à exprimer les compétences mobilisées. Repartir de la situation de travail lui permettait ainsi d'affiner ses savoirs (« dans cette situation je m'appuie sur mes connaissances en Java, alors que dans cette situation, je m'appuie plutôt sur de l'UML »). De plus, cela lui permettait de prendre conscience que dans une situation de codage, il ne mobilisait pas seulement de la technique mais aussi du comportemental (« Dans cette situation, je dois aussi m'entretenir avec le chef de projet pour identifier les besoins du client »).

Un autre aspect dans cette notion de compétence nous posait question. Bien souvent, les acteurs évoquaient dans leur discours le besoin de mobiliser des savoirs de l'ordre de la prise de recul. Cet aspect ne nous semblait pas intégré dans les savoirs dits techniques ou savoir-être. Nous avons donc enrichi les définitions d'un autre aspect, celui du métacognitif (Pilnière, Larrasquet (2010))³¹. Nous synthétisons les résultats de nos apports sur les aspects conceptuels de la notion de compétence de la façon suivante.

Les compétences à dominante technique sont envisagées comme étant l'ensemble des aspects des compétences en termes de savoir et de savoir-faire liés aux différentes composantes du métier, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances mais aussi des méthodologies et des procédures propres à chacune des dimensions du métier. Elles sont liées à la technologie ou aux savoirs et savoir-faire particuliers aux domaines ou sous-domaines d'activités, tels que le développement de projets spécialisés, les activités d'ingénierie de produit ou de process, les activités de production, etc.

- En évoquant les compétences techniques, nous disons que la situation professionnelle mobilise alors les aspects techniques des compétences.

Les compétences à dominante comportementale mettent davantage l'accent sur des aspects de la situation de travail en lien avec le savoir-être, que nous envisageons comme des éléments permettant la mise en œuvre d'attitudes, d'actions, de réactions et de comportements efficaces en situation professionnelle. Par ces compétences, nous distinguons ainsi les éléments de savoir-être qui participent à la construction et à l'expression de comportements efficaces dans les situations professionnelles davantage liés (par exemple) à l'inscription de la personne dans le collectif et au fonctionnement en équipe, au travail collaboratif ou encore à la gestion de l'activité collective, à la gestion d'équipe ou de projet.

- En évoquant les compétences comportementales, nous disons que la situation professionnelle mobilise alors les aspects comportementaux des compétences.

³⁰ Ces références sont détaillées dans le tableau pp. 25-26 sous les numéros : P19-P18-P1-P17-P14-P15-P16.

³¹ Cette référence est détaillée dans le tableau pp. 25-26 sous le numéro : P16.

Un autre apport de nos travaux réside dans la mise en évidence et la prise en compte d'un autre aspect des compétences : le métacognitif.

Les compétences à dominante métacognitive, que nous avons identifiées, renvoient aux aspects que nous avons qualifiés de métacognitifs. Par ces derniers, nous désignons les aspects des compétences nécessitant une prise de recul critique de la personne par rapport à ses raisonnements, à la réalisation de l'action, à la capacité à identifier ses propres compétences, à sa capacité à conceptualiser, à considérer de façon critique ses représentations mentales. Ainsi, nous avons retenu dans cette catégorie l'ensemble des aspects cités par les acteurs de terrain concernant la prise de décision et l'arbitrage, l'approche système et enfin, le management dans la complexité. Le savoir conceptualiser renvoie ainsi de notre point de vue à la capacité à mobiliser la pensée complexe, au sens d'Edgar Morin, de produire des conceptualisations complexes : vision système, vision réseau, raisonnements flous, conjugaison court terme / long terme, vision en cycle de vie, dialogie ordre / désordre...

- En évoquant les compétences métacognitives, nous disons que la situation professionnelle mobilise alors les aspects métacognitifs des compétences.

Comme nous venons de l'évoquer, un de nos principaux apports réside dans un approfondissement, un enrichissement, de la notion de compétence. Celle-ci, ainsi développée et précisée sous un angle plus opératoire, nous permet d'éviter certaines confusions. Nous disposons alors, avec les acteurs avec lesquels nous travaillons, d'un référentiel commun, plus opératoire, entendu de tous. Cet aspect, primordial si nous recherchons l'appropriation des démarches de gestion des compétences par les acteurs de l'organisation, se doit d'être pris en compte dans l'accompagnement proposé. Il apparaît clair que cela nécessite de revisiter l'accompagnement proposé aujourd'hui. C'est ce que nous souhaitons faire dans le point suivant en insistant sur l'approche que nous avons développée ainsi que les modalités concrètes d'accompagnement intégrant cette approche.

1.3. POUR UNE APPROCHE SOCIO-COGNITIVE DE L'ACCOMPAGNEMENT

1.3.1. PROBLEMATIQUE

Au regard des deux thématiques développées précédemment, le constat peut-être fait que, malgré la réglementation, la volonté forte du ministère du travail et des experts, l'existence de différentes méthodes, la gestion des risques professionnels ou la gestion des compétences dans les entreprises posent problème dans leur mise en œuvre et dans leur pérennité.

Des raisons diverses sont avancées pour expliquer la faible efficacité des politiques de gestion des risques professionnels ou des compétences et surtout la faible appropriation (Cf. p. 19) de ces politiques par les acteurs opérationnels (raisons qui conjuguent en général le manque de temps et surtout de personnel, le caractère non prioritaire de ces aspects...). Ces politiques sont pourtant présentées de façon plus qu'insistante, tant par la direction du travail ou les partenaires sociaux, que par la grande presse et la presse professionnelle comme importantes, indispensables même.

Nous notons aussi trois autres caractéristiques fortes des politiques en question :

- d'abord, le caractère presque uniquement technique de la façon dont ces questions sont habituellement abordées,
- ensuite, le fait que les « séquences » selon lesquelles les politiques en question sont définies et mises en œuvre sont la plupart du temps de façon exclusivement descendante (*top-down*),
- enfin, plus généralement, le constat que beaucoup d'entreprises accompagnées par un conseil extérieur dans leur démarche ne poursuivent pas, une fois l'accompagnement réalisé, dans la dynamique engagée initialement.

Au regard de ces constations, notre hypothèse centrale est que la question relève, au-delà des aspects techniques et hiérarchiques ci-dessus évoqués, d'une problématique plus large, de nature socio-cognitive. Le manque d'appropriation (Cf. p. 19) de ces démarches par les personnes nous amène à considérer qu'il est nécessaire de creuser du côté des représentations que les personnes se font à propos de la question des risques ou des compétences, mais aussi, de façon liée, à propos de la question de l'intérêt qu'elles ont de s'impliquer dans les politiques de gestion qui leur sont proposées. La question de l'évolution des représentations des acteurs a donc été centrale dans notre questionnement.

Les conditions d'accompagnement de telles démarches revêtent donc un caractère primordial dans le degré de réussite, dans l'appropriation et dans la pérennisation des politiques de prévention des risques ou des démarches de gestion des compétences.

1.3.2. TERRAINS, MATERIELS ET METHODES D'INVESTIGATION

(Les plus significatifs)

Numéro	Terrains (sur la thématique des risques professionnels)	Matériels et méthode
T1	Clinique psychiatrique	Accompagnement de la démarche d'auto-évaluation pour la démarche d'accréditation et de gestion des risques professionnels (2006) et pour la démarche de certification (2009-2010). Démarche participative.
T2	EHPAD Albodi	Accompagnement dans la réalisation de la convention tri-partite et de l'évaluation des risques professionnels (physiques et psychosociaux). Démarche participative. Durée : 2008-2010.
T4	5 études de cas ou monographies d'entreprises de la région Aquitaine.	Accompagnement de chaque entreprise pour la mise en place du document unique. Expérimentation (en partenariat avec l'inspection du travail) d'une méthodologie pour la mise en place du document unique.

		Suivi et évaluation des résultats. Démarche participative. Durée du dispositif : de 2000 à 2002.
T5	Centre Hospitalier de Libourne (Aquitaine)	Accompagnement de la mise en œuvre de la démarche d'évaluation des risques professionnels. Démarche participative. Durée : de 2002 à 2004.
T6	CHU de Bordeaux	Accompagnement de la mise en œuvre de la démarche d'évaluation des risques professionnels. Démarche participative. Durée : de 2002 à 2004.
	Terrains (sur la thématique des compétences)	Matériels et méthode
T9	Projet Eralan 2	Projet dans le cadre de Interreg IV Poctefa (Programme Opérationnel de Coopération Territorial Espagne-France-Andorre 2007-2013). Accompagnement des entreprises dans l'identification et la gestion des compétences et développement des modalités d'apprentissage de ces compétences. Démarche participative.
T10	Orange (France Telecom)	Accompagnement des développeurs d'Orange sur la valorisation de leur métier par une prise de conscience de leurs compétences et attitudes, sous-forme d'une intervention intra-entreprise) (2009). 3 groupes de 10 développeurs ont été accompagnés.
	Terrains (sur la thématique des risques professionnels et des compétences)	
T13	Projet Sophia	Ce projet, dans le cadre du projet Européen Equal, s'est inscrit dans la problématique de la gestion des salariés en seconde partie de carrière. Sophia a consisté à construire un outil d'aide à la décision qui permette la prise en compte des aspects santé et compétences dans la construction du parcours individualisé du salarié. Appui sur des entretiens et des observations des situations de travail d'opérateurs. Durée du

		projet : 2002-2005.
T7	Entreprise Roxel (anciennement Celerg) à Saint-Médard en Jalles (Aquitaine)	<p>-Accompagnement de la démarche compétence. Démarche participative. Durée : de 2000 à 2004.</p> <p>-Accompagnement sur la conception d'une ligne de production. Démarche participative. Durée : de 2000 à 2004.</p>
T3	Charcuterie industrielle du Béarn	<p>-Accompagnement sur la conception d'une ligne de désossage avec prise en compte des risques professionnels. Travail avec les concepteurs et maître d'œuvre. Démarche participative. Durée : de 2008 à 2010.</p> <p>-Accompagnement sur la conception d'une ligne de désossage avec mise en évidence des compétences mobilisées par les opérateurs sur la ligne de désossage. Travail avec les concepteurs et maître d'œuvre. Démarche participative. Durée : de 2008 à 2010.</p>

1.3.3. PUBLICATIONS

(Par date)

P24-Pilnière V., Merlo C., (2011). *Une approche transdisciplinaire et systémique pour favoriser le changement dans l'entreprise*. International Journal of Projectics, De Boeck, Vol.7, n°1, pp. 63-74, ISSN 2031-9703, ISBN 978-2-8041-6522-2.

P22-Pilnière V., (2010). *Pour un management du risque dans lequel l'individu est « acteur » : l'enjeu de l'accompagnement*, in Pilotage des organisations : questions de représentations, sous la direction de B. Claverie, JC Sallaberry et JF Trinquecoste, l'Harmattan, pp. 297-315, 340 p., ISBN 978-2-296-11052-6.

P15-Dupouy A., Pilnière, V., (2010). *Accompagnement du porteur de projet innovant et mise en œuvre de son processus de développement de compétences*. 10ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFPME), Bordeaux, 27-29 octobre.

P1-Pilnière V., Saumonneau M., (2008). *L'implication des salariés au service de la performance de l'entreprise*. XIVE journées de Projectique, Bidart-Saint Sébastien, 30-31 octobre.

P2-Pilnière V., Dupouy, A., (2007b). *Modalités d'accompagnement pour la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques professionnels*. Cahiers hospitaliers, n°240, pp. 11-13, ISBN : 978-2-7013-1578-2.

P3-Pilnière, V., (2007a). *La gestion des risques professionnels : l'enjeu de l'accompagnement. A partir du cas d'une clinique psychiatrique*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de

Pau et des Pays de l'Adour, 321 p.

P6-Pilnière V., Dupouy A., (2007a). *Modes of accompaniment for the implementation of a professional risk management policy*, EHMA Annual Conference – Managing Health Care Values, Lyon, France June 27–29.

P8-Pilnière V., (2003b). *Allongement de la vie et maintien dans l'emploi*. Séminaire Gestion des Ages, Programme européen Equal, organisé par l'Anact en partenariat avec le Commissariat Général du Plan, la DARES et la DGEFP, Paris 17 novembre.

P12-Brun C., Pilnière V., (2002). Démarches d'évaluation et de prévention des risques : guide méthodologique à destination des conseils extérieurs. Aract Aquitaine, DRTEFP Aquitaine (Ed.).

1.3.4. RESULTATS DE NOS RECHERCHES

Comme nous l'avons précisé en conclusion de la précédente partie sur la problématique (Cf. 1.3.1) qui a suscité notre intérêt, les conditions d'accompagnement revêtent un caractère primordial dans le degré de réussite, dans l'appropriation et dans la pérennisation des politiques de prévention des risques ou des démarches de gestion des compétences. Les résultats que nous allons présenter à présent s'appuient sur des terrains dans lesquels nous sommes intervenue sur des questions liées à la gestion des risques ou à la gestion des compétences. Ces terrains (Clinique psychiatrique, EHPAD Albodi, 5 études de cas, Centre Hospitalier de Libourne, CHU de Bordeaux, Projet Eralan2, Orange (France Telecom), Projet Sophia, Entreprise Roxel, Charcuterie industrielle du Béarn)³² ont déjà été évoqués dans les précédentes parties, aussi pour des raisons de clarté et pour illustrer nos propos, nous nous appuierons particulièrement sur le terrain constitué par la clinique psychiatrique³³, car cet exemple nous paraît particulièrement significatif de notre façon de procéder.

Dans cette clinique nous avons réalisé un accompagnement sur deux demandes inter-corrélées (Pilnière (2010) ; Pilnière, Dupouy (2007b) ; Pilnière (2007a), Pilnière, Dupouy (2007a))³⁴. L'une portait sur l'accompagnement de la démarche d'auto-évaluation dans le cadre de l'accréditation, l'autre sur la mise en œuvre de la démarche d'auto-évaluation des risques professionnels. L'analyse de la demande qui a résulté de nos rencontres avec le directeur et le cadre de santé, nous ont amenée à proposer de coupler l'accompagnement sur ces deux questions. En effet, la question de la gestion des risques professionnels était un des sujets qui devait être traité dans le cadre de l'accréditation. La démarche que nous avons adoptée a consisté dans la mise en place d'un comité de pilotage, de réunions d'information du personnel, d'observations des situations de travail, de la mise en place de groupes de travail et de réunions de restitution destinées à l'ensemble du personnel. La méthodologie que nous avons adoptée a consisté, en nous appuyant sur « les matériaux fournis » par le terrain d'intervention, à « appréhender » les représentations des acteurs et suivre l'évolution de celles-ci au cours de l'intervention. Ainsi, nous avons réalisé avec chaque acteur un entretien semi-directif en début de recherche, nous avons ensuite animé les différents

³² Ces terrains portent les n°T1-T2-T3-T4-T5-T6-T7-T9-T10-T13 dans le tableau pp. 31-32-33.

³³ Ce terrain porte le n°T1 dans le tableau pp. 31-32-33.

³⁴ Ces références sont détaillées dans le tableau pp. 33-34 sous les numéros P22-P2-P3-P6.

groupes de travail (18 réunions au total), pour finalement réaliser un autre entretien semi-directif, à la fin de l'intervention, pour envisager l'évolution des représentations de chaque acteur. Chaque entretien a été analysé à partir d'une grille d'analyse. A partir de cette « appréhension », nous avons essayé d'identifier les « modalités d'accompagnement » qui ont pu contribuer à les modifier.

L'originalité de notre accompagnement a donc consisté dans l'animation du dispositif et des modalités que nous avons construites tout au long de ce processus pour favoriser l'appropriation (Cf. p. 19) par les acteurs de l'organisation.

En effet il nous semble que l'accompagnement du changement organisationnel, qui poursuit l'objectif de rendre autonome l'organisation dans la gestion du changement, doit contribuer à faire évoluer les représentations des différents acteurs sur cette question. Il doit favoriser la construction d'une dynamique dans laquelle l'individu est considéré comme « acteur »³⁵. De plus, il convient de pointer que le fait de contribuer à faire évoluer les représentations des différents acteurs, revient à favoriser « l'apprentissage »³⁶ de chacun des acteurs sur cette question (Brun, Pilnière (2002) ; Pilnière (2003b) ; Pilnière, Dupouy (2007a))³⁷.

Ceci nous amène à réfléchir et à envisager d'autres modalités d'accompagnement qui prennent en compte les représentations des différents acteurs de l'organisation (membres de la direction, cadres de proximité, opérationnels...) sur le fonctionnement de l'organisation mais aussi sur les conditions de leur implication dans ces projets de changement.

Ces modalités s'inscrivent dans une approche de type socio-cognitif. Nous souhaitons en effet prendre en considération le fait que d'une part, l'individu est toujours un individu social et que d'autre part, une communauté ou un collectif ne peut se concevoir que comme fait d'individus. Les deux dimensions individuelle (*cognitive*) et sociale (*socio*) doivent être prises en considération, dans leurs interactions (Pilnière (2007a) ; Pilnière, Dupouy (2007b) ; Pilnière, Saumonneau (2008) ; Dupouy, Pilnière (2010) ; Pilnière (2010) ; Pilnière V., Merlo C., (2011))³⁸.

Dans cette approche, l'accompagnateur n'est pas dans le rôle du *guide de haute montagne* qui détermine où va le groupe, d'où il part et par où il passe. L'accompagnateur ne pense pas en lieu et place des individus, il ne dicte pas leur conduite.

Ses actions visent à accompagner, encourager les personnes du groupe dans un processus d'apprentissage qui est le leur, qui leur appartient. Dans cette approche, si les professionnels sont considérés comme *acteurs dans leur travail*, ils sont aussi *acteurs de leur apprentissage*. Dans cette optique l'accompagnateur se conçoit comme un catalyseur de ces apprentissages, comme favorisant la construction du sens.

Il ne peut donc pas s'appuyer uniquement sur ses compétences *d'expert sur un domaine*, dans la mesure où il doit mobiliser des compétences liées à l'animation de groupe. En l'occurrence la forme est tout aussi importante que le fond et vice-versa.

³⁵ Au sens de Crozier et Friedberg (1977).

³⁶ L'apprentissage étant entendu comme « l'évolution des représentations » selon Piaget (1959). En l'occurrence, pour lui, « apprendre implique une modification des représentations mentales de l'individu ».

³⁷ Ces références sont détaillées dans le tableau pp. 33-34 sous les numéros P12-P8-P6.

³⁸ Ces références sont détaillées dans le tableau pp. 33-34 sous les numéros P3-P2-P1-P15-P22-P24.

Dans cet esprit, nous avons identifié une dizaine de principes d'action (Pilnière (2007a), Pilnière (2010))³⁹ qui traduisent les préoccupations fondamentales que l'accompagnateur doit avoir et garder à l'esprit sur l'ensemble de son intervention et en particulier lorsqu'il anime un ou plusieurs groupes de travail. A l'évidence, ces principes ne prétendent pas à l'exhaustivité mais peuvent s'envisager comme un guide pour l'accompagnateur.

Dans les paragraphes qui suivent nous nous proposons de présenter succinctement les dix principes d'action que nous avons relevés en les illustrant par des actions concrètes.

- Prendre en compte les représentations de chacun des acteurs

Cela permet à chaque acteur de se sentir reconnu et de trouver sa place dans la démarche. De plus, ces représentations constituent un matériau de base à la construction collective et plus largement au travail collaboratif. Par ce principe, l'animateur travaille sur et avec les représentations de chaque acteur. Il est donc important qu'il garde trace de ces représentations et de leurs évolutions.

L'animateur réussira à mettre ce principe en mouvement : en favorisant les échanges, en amenant les personnes à s'exprimer sur le fond de leur pensée, sur leur vision des choses. Par exemple, dans le cadre de la recherche-action menée au sein de la clinique psychiatrique, les groupes de travail étaient constitués de catégories socio-professionnelles différentes. Dans ce cadre, nous devions rester attentive à ce que l'ASH (Agent de Service Hôtelier) qui s'occupe principalement du ménage et du service du petit-déjeuner puisse s'exprimer alors que le directeur et le médecin était présent. Pour ce faire, nous lui donnions systématiquement la parole en prenant la précaution de reformuler au préalable la question et en l'adaptant à son contexte de travail.

- Mettre le travail quotidien au cœur des échanges

Rappelons que c'est le travail qui réunit les acteurs et que chaque acteur est le mieux placé pour parler de son travail.

Cela permet d'objectiver les échanges et de susciter l'intérêt des acteurs. En focalisant sur le travail quotidien : chacun est en mesure de mieux comprendre ce qu'il fait, son positionnement par rapport aux autres et ce que font les autres. Les réunions des groupes de travail à la clinique pouvaient rapidement « retomber » sur une fin de non recevoir du style : « nous sommes une petite structure, nous ne sommes pas un hôpital avec tous les moyens qu'ils ont, on ne peut pas faire ça » (exemple du discours extrait d'un groupe de travail).

- Favoriser l'approche collective « construction de problème »

Le fait de construire en l'objectivant le problème que l'on va chercher à résoudre ensemble permet d'avoir des échanges constructifs, de construire, en intégrant les représentations de chacun, le consensus et de dépasser les conflits interpersonnels.

Nous avons réussi à mettre ce principe en mouvement dans le cadre des réunions en amenant les personnes à expliciter ce qu'elles font et comment elles le font et à échanger dessus.

- S'appuyer sur des matériaux identifiables

Les matériaux identifiables assurent le rôle « d'objets intermédiaires » au sens du psychologue

³⁹ Ces références sont détaillées dans le tableau pp. 33-34 sous les numéros P3-P22.

Winnicott (1975). Nous avons donc utilisé des outils tels que : les 5 M, un document sur lequel est représenté le processus de prise en charge d'un patient, une méthode telle que l'analyse d'une situation de travail.

Ces matériaux ont permis au groupe d'amorcer des échanges qui ont été sources de discussions constructives et qui ont favorisé la construction et la pérennisation des dynamiques enclenchées.

Nous nous sommes aussi régulièrement posé la question de savoir si tel matériau mobilisé favorisait ou freinait la dynamique et la convergence au sein du groupe. Le cas échéant nous n'hésitions pas à en changer. Ceci suppose une réflexion didactique de type chemin faisant, au fil de l'eau.

- Focaliser sur les objectifs de résultats

N'oublions pas qu'il y avait un contrat signé initialement avec la maîtrise d'ouvrage. Il donne un sens, une direction. A charge pour nous de s'assurer, de faire en sorte que cette direction soit bien la colonne vertébrale des travaux du groupe.

Là aussi, cela a favorisé l'appropriation car en effet, plus les personnes ont conscience de participer à la construction de résultats, plus il y a appropriation.

Par exemple, nous encourageons la concrétisation de ces résultats sous forme de document, de présentation devant les collègues.

- Favoriser la construction de la confiance entre les acteurs

Ce principe permet de favoriser la construction de la sécurité psychologique (Diaz-Berrio Döring, 2003), ciment du groupe et de sa construction identitaire dans les représentations de chacun.

Cela contribue aussi à générer une ambiance qui encourage la prise de parole et la construction en commun.

Nous avons réussi à mettre ce principe en mouvement en établissant des règles de respect (telles que : « On ne coupe pas la parole », « Pas d'agressivité ») et de confidentialité et en les faisant avaliser par le groupe.

- Construire sa légitimité

En tant qu'accompagnateur, nous avons particulièrement veillé à cette construction puisque nous étions nous-même un acteur qui joue dans le jeu et qu'à ce titre nous devons construire et asseoir notre légitimité. Cela nous a permis de développer notre crédibilité et d'être perçu comme un timonier du groupe.

Nous avons construit cette légitimité, par exemple, en donnant avec tact et diplomatie des gages de nos compétences sur le domaine d'expertise et sur l'animation (comme le fait d'assurer la confidentialité des échanges et les équilibres des temps de parole).

- Favoriser la communication à l'extérieur du groupe

Pour continuer dans les problématiques liées à la confiance, au-delà de la construction de la confiance entre les membres du groupe et de la confiance vis-à-vis de l'accompagnateur, la troisième dimension renvoie aux relations d'information et de confiance qui doivent être tissées avec l'extérieur.

Un groupe ne peut pas en effet se conceptualiser comme un isolat.

Ainsi, nous avons encouragé la communication des membres du groupe avec l'extérieur pour favoriser la construction de l'identité dans le groupe et la reconnaissance identitaire du groupe à l'extérieur. Ces aspects jouent, nous semble-t-il, un rôle important pour favoriser la pérennité.

- Mettre en œuvre la réflexivité

Rappelons que la réflexivité mobilise trois niveaux :

- le premier niveau amène à réfléchir sur ses pratiques. Cet aspect renvoie à la 1^{ère} boucle d'Argyris et Schön (2002) et participe au développement des compétences techniques et comportementales ;
- le deuxième niveau consiste à réfléchir sur les apprentissages réalisés. D'une certaine façon, c'est devenir conscient de ce que l'on apprend et de comment on l'apprend ;
- enfin, le troisième niveau, c'est s'autonomiser dans le quotidien, le mettre en application en dehors des groupes de travail. Ces deux derniers niveaux renvoient au développement des compétences métacognitives et à la deuxième boucle d'Argyris et Schön (2002).

Nous avons réussi à mettre ce principe en mouvement en amenant les acteurs, au début de chaque réunion, à s'interroger sur ce qu'ils avaient vu et appris au cours de la réunion précédente et à repérer dans quelle mesure leur comportement s'était effectivement modifié dans le quotidien.

- Favoriser la pérennité de la démarche

La pérennité se construit en amont, doit se penser en amont et n'est jamais gagnée. D'une certaine façon, la pérennité apparaît comme la question qui est au cœur de l'apprentissage organisationnel.

Nous avons réussi à mettre ce principe en mouvement en balisant la démarche, en définissant des objectifs et résultats intermédiaires, en n'hésitant pas à les réinjecter ou à les remettre en question chaque fois que nécessaire.

CONCLUSION

Dans cette première partie intitulée « Synthèse des travaux et publications », nous avons présenté nos principales contributions à la recherche en Sciences de Gestion selon trois champs fortement interdépendants, celui de la gestion des risques professionnels, celui de la gestion des compétences et celui de l'accompagnement. Comme nous l'avons vu, les conditions d'accompagnement revêtent un caractère primordial dans le degré de réussite, dans l'appropriation (Cf. p. 19) et dans la pérennisation des politiques de prévention des risques ou des démarches de gestion des compétences. Au-delà, nous sommes convaincue qu'il en est ainsi pour l'ensemble des champs de la gestion opérationnelle. C'est cette conviction qui nous a amenée à constituer l'accompagnement comme un des axes de recherche spécifique.

Dans cette perspective, nous reprendrons une citation de Bachelard (1965) : « produire des connaissances n'est possible qu'en adoptant une démarche systématique de remise en cause – ce doute méthodique de Descartes – qui suppose l'exercice d'une réflexivité sur les connaissances antérieures, les règles et les pratiques établies ». Notre approche fait écho à ces réflexions de Gaston Bachelard dans le sens où une remise en cause des accompagnements tels qu'ils sont

réalisés aujourd'hui s'avère nécessaire. En effet, de notre point de vue, les accompagnements ont tendance à être très formatés, voire d'une certaine façon, délivrés « clé en main ». Il nous semble donc primordial de prendre en considération le fait que chaque individu génère de façon dynamique ses propres représentations de son implication dans le travail ou dans un projet (dès que celui-ci « apparaît dans le paysage ») en les « colorant » émotionnellement et en les chargeant de jugements de valeur (bien / mal, intéressant / banal, positif / négatif...). Un tel processus est lié à l'équation personnelle de chacun, à ses valeurs et croyances, à ce qu'il croit être ses intérêts, à l'idée qu'il se fait de son image dans les représentations des autres et de l'attirance relative (par rapport à d'autres polarisations cognitives) qu'il ressent pour l'entreprise, le département, le groupe, les personnes concernées et évidemment, le projet qui lui est proposé.

Cette prise de recul sur nos travaux nous conduit vers les perspectives que nous dessinons pour les années à venir, dans le cadre du projet de recherche que nous souhaitons développer et pour lequel nous souhaitons encadrer des travaux de jeunes chercheurs.

PARTIE 2 - PERSPECTIVES DE RECHERCHE

INTRODUCTION

Dans cette partie, intitulée « Perspectives de recherche », nous souhaitons rebondir sur notre bilan pour envisager l'avenir. L'opportunité que nous offre la réflexion formalisée qui mène à l'Habilitation à Diriger des Recherches est une forme d'explicitation, de pédagogie d'un projet de recherche que nous souhaiterions mener au sein de notre équipe de recherche. Toutefois, s'il est bien sûr nécessaire d'envisager des pistes concrètes d'investigation, l'ouverture sur d'autres pistes au regard des terrains futurs reste de mise. Dans cet esprit, il convient, pour les doctorants et les jeunes chercheurs qui s'inscriront dans ce projet, de les laisser se construire une autonomie intellectuelle dans la construction de leur problématique et les modèles d'analyse de leurs terrains.

Nous présenterons donc ici une esquisse du projet de recherche que nous envisageons pour l'équipe en en dressant le cadre général.

Quelques préalables nous semblent cependant nécessaires. En premier lieu, un détour par notre parcours professionnel nous donnera l'occasion de montrer que celui-ci converge fortement vers les Sciences de Gestion. En deuxième lieu, nous poserons les fondamentaux de nos convictions, tant épistémologiques que méthodologiques.

2.1. UN PARCOURS QUI CONVERGE VERS LES SCIENCES DE GESTION

Retracer un parcours n'est pas chose aisée et nécessite de faire des choix. En ce qui nous concerne, trois grandes phases dans notre parcours mettent en évidence cette convergence vers les Sciences de Gestion.

Nous avons tout d'abord commencé ce parcours avec une formation d'infirmière complétée par une expérience dans plusieurs services et secteurs (1987-1994). Ces premières expériences se sont enrichies par des formations en Psychologie (Deug et Licence), en Sciences Cognitives (licence et maîtrise) et en Ergonomie (Dess). Ces différentes disciplines m'apparaissent aujourd'hui très en lien avec les Sciences de Gestion, dès lors que dans celles-ci, notre positionnement se situe sur le champ organisationnel, la sphère Ressources Humaines et la gestion opérationnelle, avec un fort centrage sur l'humain. En effet, la Psychologie apporte des éléments liés à la compréhension du fonctionnement « psychique » de la personne. Les Sciences Cognitives abordent quant à elles les aspects cognitifs du fonctionnement de l'individu, notamment les notions de « représentations », d'apprentissage, de motivation. Enfin, l'Ergonomie favorise l'appréhension de l'individu dans ses relations avec l'environnement, les outils et les systèmes techniques qui l'entourent ou avec lesquels il interagit et apporte une méthodologie d'analyse des situations de travail.

Deux ans comme consultante (1998-2000) et quatre années, en tant que chargée de mission à l'Aract⁴⁰ Aquitaine (2000-2004), nous ont ensuite donné l'occasion d'approcher le métier de l'accompagnement des entreprises.

Comme nous l'expliquerons ci-après, en nous centrant sur les deux périodes professionnelles (Infirmière et Chargée de mission à l'Aract Aquitaine), notre parcours a convergé vers les Sciences de Gestion, nous amenant chemin faisant à notre métier actuel d'enseignant-chercheur en Sciences de Gestion.

2.1.1. HIER

◆ Notre expérience d'infirmière : vers une double prise de conscience

Nous intégrons, en 1987, l'Ecole d'Infirmières de la Roche sur Yon (Vendée). Six années d'expérience dans le monde difficile des professionnels de la santé nous amèneront à une double prise de conscience relative aux liens entre Sciences de Gestion et métiers de la Santé.

→ Les Sciences de Gestion : une nécessité dans le secteur de la Santé

Dès cette époque, nous avons pris conscience, en tant que professionnelle, de la menace que fait peser la croissance non maîtrisée de l'activité hospitalière et son caractère anarchique sur l'avenir de celle-ci. A partir de 1991, les pouvoirs publics ont d'ailleurs été amenés à tenter de restructurer par la mise en place du budget global, des projets d'établissement, la mise en place d'agences régionales, de schémas régionaux et la diffusion de nouveaux outils de gestion, qui ont été peu suivis d'effets. Plus récemment, à partir de 2003, un vaste projet immobilier de 7 milliards d'euros d'investissements, « Hôpital 2007 », est lancé poursuivi par un plan d'ampleur similaire, « Hôpital 2012 ». Conjointement, la modification de la tarification a conduit les établissements de santé à commencer à se restructurer, et à poursuivre la réforme de l'hôpital et de la gouvernance sanitaire, comme l'indique la Loi « Hôpital Patient Santé Territoire » promulguée le 21 juillet 2009.

Le secteur de la Santé présente des enjeux socio-économiques colossaux. Comme nous l'avions pressenti dès la fin des années 80, une bonne part de ces problématiques actuelles et futures rencontrent fortement celles de la recherche en sciences de gestion, de la définition d'outils de performance ou de pilotage, des méthodes d'accompagnement du changement ou de management stratégique.

→ La connaissance des métiers de la santé : un apport incontestable aux Sciences de Gestion

Si comme nous venons de le voir, le secteur de la Santé a besoin des Sciences de Gestion, force est de constater que la recherche investit très peu le fonctionnement « intime » des services. En effet, les recherches en Sciences de Gestion se centrent pour beaucoup sur les niveaux *macro* et *meso* du secteur de la santé. L'implication des opérationnels, quand elle existe, se réduit pour beaucoup à la participation à des réunions dans le cadre de groupes de

⁴⁰ Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de travail en Aquitaine.

travail sur des sujets bien précis. Mais qu'en est-il de la connaissance de ce métier ? Qu'en est-il de la compréhension du ressenti, du vécu des professionnels ? Quid de l'appréhension de la vie d'un service (hospitalier ou autre) ? Ses contraintes, ses peurs, mais aussi ses joies ? Que dit-on lorsque l'on se présente ainsi « Je suis infirmière », « Je suis soignant » ?

Ces questions nous semblent pourtant cruciales si l'on s'intéresse au secteur de la santé. La succession des réformes se fait de façon déconnectée des véritables préoccupations des soignants. Là aussi elles se font de façon essentiellement *Top-Down*, les opérationnels que représentent les soignants et les personnels hospitaliers étant sensés, pour la hiérarchie, appliquer des procédures qui ne font pas sens pour eux (bien au contraire !), procédures qui évoluent au gré des actions peu cohérentes des autorités et de la « valse » des gestionnaires en place.

Vue d'aujourd'hui, notre expérience de six années dans ce secteur nous apparaît comme un atout très important au regard de notre métier de chercheur en Sciences de Gestion, non seulement dans notre compréhension « intime » des dimensions pertinentes du « système » que peut représenter un hôpital, ou un service, mais aussi dans notre appréhension du vécu des professionnels de la santé, dans ce savoir incorporé⁴¹, particulièrement en ce qui concerne la complexité, la profondeur et la richesse de la relation au patient (personne en difficulté). Cette relation est à considérer sous l'angle socio-cognitif, dans ce sens où elle mobilise la relation au patient du professionnel en tant que personne, mais aussi le fonctionnement des équipes pluridisciplinaires dans leur relation au patient.

La connaissance de cette relation au patient peut tout à fait être mobilisée intelligemment au regard de la complexité de la relation-client telle qu'elle se pose aujourd'hui de façon centrale en Sciences de Gestion. En effet, les concepts de service global et d'orientation-client (approche holistique / client au centre du système...) doivent aujourd'hui prendre toute leur place dans l'évolution des entreprises avec notamment, dans l'économie actuelle (dite « de la fonctionnalité »), toute la place que prend l'ingénierie et la mise en œuvre des activités de service-client.

♦ Notre expérience en tant que chargée de mission à l'Aract Aquitaine : la pratique de l'accompagnement des entreprises

L'Aract Aquitaine, Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail en Aquitaine, est une association Loi 1901 gérée par un Conseil d'administration paritaire. L'Aract a une mission de service public : améliorer conjointement les situations de travail des salariés et la performance des organisations.

En réponse aux demandes des entreprises, l'Aract propose trois modalités de réponse :

- l'intervention en entreprise,
- le diagnostic court,
- l'accompagnement des conduites de projet et des démarches collectives.

⁴¹ L'idée du savoir incorporé dans les travailleurs remonte au travail de Gary Becker dans les années 60 et de la suite des théoriciens du capital humain.

Au sein de l'Aract Aquitaine, notre activité s'est située dans le cadre d'une action générique longue destinée à favoriser le changement et la modernisation des entreprises aquitaines. Elle s'est déclinée sur des problématiques diverses :

- l'aménagement des installations et processus dans d'investissements techniques,
- l'aménagement des locaux,
- le maintien au travail des travailleurs handicapés,
- Le lancement de nouvelles productions, de nouveaux produits / services,
- Les changements d'organisation,
- L'évolution des compétences et des qualifications...

Les demandes d'accompagnement pouvaient donc émaner des responsables d'entreprise mais aussi d'organismes tels que les services d'inspection du travail.

Par exemple, en 2001, la Direction Régionale du Travail des Emplois et de la Formation Professionnelle (DRTEFP Aquitaine) a sollicité l'Aract suite au nouveau décret du 5 novembre 2001 portant sur la création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. La DRTEFP s'est retrouvée démunie face à ce nouveau décret ne sachant comment évaluer le travail réalisé par les entreprises et surtout, ne sachant comment aider les entreprises dans leur démarche d'évaluation. La structuration d'un réseau de compétences externes à l'entreprise, est donc apparue souhaitable. La DRTEFP en partenariat avec l'Aract Aquitaine, a lancé une démarche expérimentale sur l'évaluation des risques, auprès d'une dizaine d'entreprises de la région. Nous avons été chargée par l'Aract de cette mission. Celle-ci a finalement donné lieu à une capitalisation (recherche ayant donné lieu à publications) sur deux registres :

- mise en lumière du processus d'évaluation des risques professionnels et des démarches mises en œuvre par les entreprises ;
- analyse critique des modalités d'accompagnement.

Cette expérience de quatre ans en tant que chargée de mission sur des questions relevant des Sciences de Gestion nous a tout naturellement conduite, pour ainsi dire, à poursuivre ces réflexions dans le cadre d'une thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Notre rencontre avec le Professeur Jean-Michel Larrasquet nous a permis de concrétiser ce cheminement et de soutenir en décembre 2007, notre travail de thèse.

Celui-ci a consisté en un travail d'analyse réalisé à partir d'une expérience menée (par nous) d'accompagnement de la démarche « gestion des risques professionnels » dans une clinique psychiatrique (Pilnière, 2007a)⁴². A partir d'une analyse des modalités mises en œuvre et du fonctionnement socio-cognitif des personnes et des groupes concernés par l'expérience, un ensemble de fiches de « modalités d'action » pour l'accompagnement (pour la gestion des risques professionnels et au-delà) a été proposé.

⁴² Cette référence est détaillée dans le tableau pp. 33-34 sous le numéro P3. Ce terrain porte le numéro °T1 dans le tableau pp. 31-32-33.

2.1.2. AUJOURD'HUI

Depuis 2008, nous occupons un poste d'enseignant-chercheur au sein de l'ESTIA et plus particulièrement au sein de l'équipe ESTIA-IKASI (Innovation, Knowledge, Apprentissage, Systèmes, Ingénierie). Cette équipe s'intéresse de façon pluridisciplinaire au management de l'innovation et du changement dans les environnements instables et complexes d'aujourd'hui. L'équipe ESTIA-IKASI présente la particularité de regrouper des compétences de Sciences Humaines et Sociales et de Sciences pour l'Ingénieur. Pour les compétences en Sciences de Gestion, il est adossé au CREG (Centre de Recherche en Gestion, EA 4580) de l'UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour). Pour les compétences ingénieriques, il est adossé au laboratoire IMS de l'Université de Bordeaux-1.

ESTIA-IKASI pratique la formation (diplômante [master « ingénierie de projets » opéré en partenariat avec l'Université de Pau et des Pays de l'Adour] ou non [inter ou intra, à la carte]), le transfert et la recherche. En matière de transfert et de recherche, l'équipe pratique la recherche-action finalisée et fonctionne principalement dans l'optique d'une co-construction de diagnostics et de solutions avec les organismes et entreprises partenaires. Bien consciente qu'une des clés de l'innovation et de l'amélioration effective des pratiques est dans l'implémentation, elle pratique également, au-delà du diagnostic et de la spécification de solutions, l'accompagnement pour la mise en œuvre de celles-ci et leur évaluation, notamment « chemin faisant ».

Les méthodes et outils d'organisation et de management ou les solutions technologiques que nous construisons et diffusons sont donc la plupart du temps co-construits à partir des terrains concrets d'intervention et des questions de management que les partenaires d'entreprise nous soumettent. Nous sommes donc toujours orientés vers la mise en place de solutions aux problèmes proposés par les institutions partenaires, même si la réflexion des chercheurs amène la plupart du temps à repositionner les questionnements sur lesquels portera effectivement le travail de recherche-action. Au chercheur ensuite de développer un second niveau de recherche, de théorisation, cherchant la généralisation, mais aussi à mettre à jour les limites des travaux réalisés sur le terrain.

Parallèlement à ces activités, nous co-encadrons⁴³ des doctorants en Sciences de Gestion avec le Professeur Jean-Michel Larrasquet.

Notre parcours ainsi présenté, il convient maintenant d'aborder les aspects fondamentaux de nos choix, tant épistémologiques que méthodologiques.

2.2. NOTRE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Un débat perdure aujourd'hui sur la scientificité des sciences de gestion et même plus largement des sciences dites sociales, sur les méthodologies de recherche et la validité des

⁴³ Cf. Notice individuelle p. 83.

résultats produits. Cette question renvoie de façon directe à l'épistémologie et aux choix réalisés par les chercheurs en la matière.

Ce débat est particulièrement vif lorsque la recherche concernée s'intéresse aux phénomènes de changement organisationnel, d'acquisition et de développement des compétences, et d'apprentissage, de développement personnel et de développement d'équipes, en lien avec les questions de motivation et de responsabilité, de développement de cultures et d'identités... Notre positionnement scientifique est précisément centré sur ces questions (Larrasquet, 2004) ; nous sommes donc particulièrement concernée par ce débat. Nous essayons même d'y être un des acteurs, en relation au travail que nous menons dans les entreprises et organisations, en réfléchissant plus particulièrement sur ces questions épistémologiques et méthodologiques et sur la légitimité de nos démarches.

2.2.1. PARADIGME DES SCIENCES DE L'ARTIFICIEL

Comme nous le rappelle Avenier (2009, p. 52), le paradigme des sciences de l'artificiel « offre une conceptualisation explicite et explicitement fondée d'un versant de la science autre que celui de la science institutionnalisée tout au long du XXe siècle, c'est-à-dire le paradigme des sciences naturelles classiques. Il fournit aux sciences de gestion un cadre adapté de conceptualisation en tant que science ».

Ce paradigme permet de pallier les déficiences de certaines « sciences » qui sont plutôt définies en référence à leur domaine d'étude et aux méthodes d'étude qu'elles mobilisent⁴⁴. « Ces caractérisations relèvent donc de la méthodologie et ne vont pas aux fondements de ce qui peut constituer la scientificité de sciences qui visent à étudier des phénomènes humains et/ou des phénomènes qui ne peuvent être tenus pour totalement indépendants de l'intervention humaine » (Avenier, 2009, pp. 52-53).

Le père fondateur de la conceptualisation des sciences de l'artificiel est Herbert A. Simon (1969, 1981, 1996). La conceptualisation des sciences de l'artificiel part de l'argument selon lequel pratiquement tous les éléments de notre environnement donnent des témoignages de l'artifice humain. Le monde dans lequel nous vivons peut être vu beaucoup plus comme façonné par l'homme, c'est-à-dire « artificiel » que comme un monde naturel, où artificiel est pris dans le sens suivant : « [les phénomènes artificiels, ou artefacts,] sont comme ils sont parce qu'un système est façonné par ses buts ou par ses intentions, de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel il vit » (Simon, 1996, xi).

Les organisations sociales telles que les entreprises, les administrations, les associations à but non lucratif... peuvent être considérées comme des artefacts au sens de Simon. Comme nous le rappelle Avenier (2009, p. 55) à ce propos, « une entreprise n'émerge pas comme un phénomène naturel, comme un objet créé par la Nature, à l'instar des planètes ou des

⁴⁴ Par exemple, les « sciences de l'action » (Argyris, Putman, Smith, 1985) sont définies par ce sur quoi porte leur étude, à savoir essentiellement le changement dans un système social, ainsi que par un certain nombre de méthodes de recherche spécifiquement développées pour permettre l'étude du changement social (recherche-action, recherche-intervention, recherche ingénierique...).

montagnes. Lorsqu'une organisation de type entreprise ou administration se crée, c'est sous l'impulsion d'un certain nombre d'individus, pour certains buts, dans un certain contexte qui impose un certain nombre de contraintes sur le fonctionnement de cette organisation. Ainsi, une organisation n'est pas séparée de la nature : rien ne la dispense de respecter les « lois de la nature » telles que les besoins physiologiques de ses employés et les contraintes physiques dans ses activités de production et de distribution ».

De plus, les organisations, en tant qu'artefacts, ont des propriétés liées au fait qu'elles impliquent des êtres humains qui ne sont pas des objets inertes et passifs. Tsoukas (2005, p. 380) souligne qu'« au sein des organisations les individus ne sont pas seulement des processeurs d'information intéressés seulement par eux-mêmes ; ils ont aussi des liens tangibles, des attaches, des affiliations à des communautés, ce sont des êtres émotionnels, et, oui, ils ont des corps ». D'autres caractéristiques attribuées aux individus, telles que conscience, réflexivité (Weick, 1999), créativité, désirs, capacité de se donner des buts, de communiquer, d'interpréter, de partager et de contester des interprétations (Yanow, Schwartz-Shea, 2006), etc., jouent un rôle crucial dans les phénomènes étudiés par les Sciences de Gestion.

La préoccupation centrale des sciences de l'artificiel est ainsi de développer des moyens pour comprendre l'enchevêtrement de multiples projets humains évolutifs, leurs interrelations et leurs rapports avec des régulations perçues comme naturelles, en vue de la conception d'artefacts évolutifs destinés à fonctionner dans des environnements eux-mêmes susceptibles d'évoluer. L'expression des sciences de l'artificiel est donc générique pour désigner un paradigme scientifique différent de celui des sciences naturelles classiques, sans préjuger du domaine particulier (tel que le management, le marketing, la technologie, l'économie, l'éducation...) dans lequel ce paradigme peut être mobilisé.

Les connaissances développées dans les sciences de l'artificiel pourront ainsi être de deux types : les propositions de type conceptuel principalement destinées au monde académique et les propositions de type opératoire plus orientées vers le monde de la pratique, sans pour autant être dénuées d'intérêt académique. Les sciences de l'artificiel ont pour but à la fois de faire progresser la compréhension du fonctionnement et de l'évolution des artefacts dans leur environnement, et de développer des connaissances pertinentes pour la conception et la mise en œuvre d'artefacts évolutifs ayant des propriétés désirées.

Le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel est épistémologiquement soutenu par le paradigme constructiviste radical (PECR) (Avenier et Gavard-Perret, 2008). De fait, la conception de la généralisation et de la légitimation des savoirs élaborés dans le paradigme des sciences de l'artificiel se fera de la même façon que dans les paradigmes constructivistes.

Ainsi, « dans le domaines des sciences de gestion, les savoirs génériques s'expriment sous la forme de méta-modèles, de configurations, d'ensemble cohérents de propositions génériques, de formes identifiables et stables (« patterns ») correspondant à des régularités identifiées dans le fonctionnement ou l'évolution d'artefacts d'un certain genre. De telles régularités ne sont pas considérées comme les manifestations de mécanismes permanents sous-jacents assimilables à des lois, mais comme des phénomènes temporairement stables associés à des régularités de leurs contextes » (Avenier, 2009, p. 57). La particularité des savoirs génériques est de devoir être re-contextualisés en fonction des conditions idiosyncratiques de la

situation. Par exemple, les managers mobilisent les outils classiques d'aide à la réflexion stratégique d'une manière souvent fort éloignée des théories qui les sous-tendent (Jarzabkowski, 2003 ; Whittington, 2003). Un exemple issu de notre travail avec le groupe Orange⁴⁵ illustre également cette contextualisation des savoirs génériques. Dans le cadre d'une réunion organisée avec des managers du groupe, nous avons présenté des théories en relation avec l'intelligence collective et sur la construction du sens. A l'issue de cette réunion, le manager en charge de l'animation d'une communauté d'experts dans le groupe Orange et qui participait à cette réunion est venu nous solliciter : « Nous avons mis en place une communauté d'experts cela fait six mois, mais malheureusement rien ne se passe, les experts ne participent pas à cette communauté, en fait peut-être que « ça ne fait pas sens pour eux », comme vous l'avez dit dans votre exposé ». Ce manager ne reprenait pas un auteur précis ou une théorie précise, ne serait-ce que parce qu'il ne les connaissait pas, mais avait en quelque sorte adapté notre discours à ce que lui-même rencontrait et ressentait dans son quotidien. La rencontre de ces deux types de logiques est particulièrement riche pour approfondir le sens et l'utilité des recherches en sciences de gestion.

2.2.2. PARADIGME EPISTEMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE RADICAL

Selon la recommandation d'Avenier et Gavard-Perret (2008), étant donné la diversité actuelle des conceptions sous-jacentes à la notion d'épistémologie constructiviste, lorsqu'un chercheur déclare inscrire ses travaux dans un paradigme épistémologique constructiviste, il lui est indispensable de préciser les hypothèses fondatrices de la conception spécifique à laquelle il se réfère. Martinet (1990, p. 8) insiste sur ce point en écrivant que « la réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère ». Dans les paragraphes suivants, nous nous proposons de préciser les hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique du constructivisme radical.

Ces hypothèses fondatrices intègrent des éléments venant principalement des publications suivantes : Von Glasersfeld (1988, 2001, 2005), Le Moigne (1995, 2007), Riegler (2001) et Avenier (2009)⁴⁶.

L'hypothèse fondatrice H1 se rapporte à la question ontologique : qui y a-t-il qui puisse être connu ? Hypothèse H1 : le paradigme épistémologique constructiviste radical postule l'existence d'un réel expérimenté par des humains sans se prononcer sur l'existence ou la non-

⁴⁵ Ce terrain porte le n°T10 dans le tableau pp. 31-32-33.

⁴⁶ Nous rappelons que le Constructivisme Radical a été conceptualisé par von Glasersfeld et la théorisation a été poursuivie par Le Moigne sous les appellations Paradigme Epistémologique Constructiviste Radical et Paradigme Epistémologique Constructiviste Téléologique^(*). Pour notre part, nous retiendrons le terme de von Glasersfeld.

^(*) Téléologique est utilisé pour décrire un processus dont le déroulement et le résultat ont été dessinés par une intelligence qui poursuit un objectif. Plus particulièrement, il est question du caractère téléologique des phénomènes artificiels, c'est-à-dire leur capacité à s'auto-définir des buts qui orienteront leur fonctionnement (Avenier, 2010).

existence d'un réel unique tel qu'il est ou pourrait être lui-même, en dehors de toute expérience humaine.

Autrement dit, le paradigme épistémologique constructiviste radical ne se prononce pas sur l'existence, ou la non-existence, d'un réel au sens du noumène Kantien, c'est-à-dire d'un « réel tel qu'il est en lui-même » avant que tout humain en ait fait l'expérience. La posture adoptée est donc de type agnostique.

L'hypothèse fondatrice H2 se rapporte à la question épistémologique : quelle est la relation entre le sujet connaissant et ce qui est à connaître ? Hypothèse H2 : le réel expérimenté par un humain est connaissable. En revanche, un humain ne peut pas connaître rationnellement un monde réel au-delà de l'expérience qu'il en a. Cette connaissance s'exprime sous la forme de constructions symboliques appelées représentations, sans que nul ne sache si la représentation d'un réel expérimenté constitue une image semblable au « réel tel qu'il est en lui-même », si un tel réel se trouve exister.

De surcroît, dans le cas où un « réel tel qu'il est en lui-même » existerait, le paradigme épistémologique constructiviste radical ne se prononce pas sur le caractère connaissable ou non-connaissable de ce réel. Il est seulement nié qu'un humain puisse connaître ce réel au-delà de son apparence phénoménale (Von Glasersfeld, 2001, p. 10). Autrement dit, le paradigme épistémologique constructiviste radical pose que nul humain ne dispose de critères absolus permettant de savoir avec certitude s'il existe un et un seul réel et, dans le cas où il existerait, si celui-ci est semblable aux perceptions qu'il induit.

L'hypothèse fondatrice H3 se rapporte à la question : de quelles manières élaborer la connaissance ? Hypothèse H3 : la connaissance d'un phénomène est téléologiquement et récursivement orientée par l'action cognitive délibérée de construction effective d'une représentation de ce phénomène.

En d'autres termes, la connaissance construite dépend à la fois du ou des buts pour lesquels elle est construite, du contexte dans lequel cette construction s'effectue et des conditions dans lesquelles cette construction s'effectue. Par conséquent, si les buts et/ou le contexte évoluent, la représentation et la connaissance construite pourront évoluer. En outre, la connaissance construite peut à son tour modifier la connaissance préalable qui a servi à la construire.

Selon l'hypothèse H3, la compréhension du chercheur est influencée par son système de représentations (Le Moigne, 1977). De ce fait, elle se construit à travers un phénomène de « double herméneutique » décrit par Schütz (1987) : le matériau empirique sur lequel le chercheur élabore ses constructions est constitué non pas de mesures effectuées sur des objets inertes et passifs comme dans le domaine de la physique classique. « Il est constitué d'informations essentiellement élaborées par des humains et relatives à des phénomènes humains et sociaux, qui sont donc déjà des interprétations » (Avenier, 2009, p. 80).

« Dans la réflexion épistémologique, des aspects additionnels sont à réfléchir, tels que le cadre épistémologique à l'intérieur duquel la construction de connaissances est effectuée et la valeur des connaissances en cours d'élaboration. Dans la recherche en management stratégique, cette valeur peut être appréciée d'au moins deux points de vue : l'épistémique, qui concerne la valeur des savoirs élaborés, du point de vue de la connaissance dans la discipline scientifique du management stratégique ; et le pragmatique, qui concerne la valeur

de ces savoirs pour la pratique managériale » (Avenier, 2010, p. 7).

Les implications méthodologiques et épistémiques des hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique du constructivisme radical sont particulièrement en phase avec notre pratique de la recherche :

- Elles nous permettent en tant que chercheur de poser, dans le cadre d'un projet de recherche particulier, des hypothèses de travail d'ordre ontologique⁴⁷ concernant la nature de certains phénomènes. Par exemple, en ce qui concerne l'accompagnement des développeurs du groupe Orange⁴⁸ sur la valorisation de leur métier, la notion de compétence est utilisée sans faire l'objet, dans cette recherche-action, d'une investigation spécifique (on dirait en Sociologie que l'objet compétence est naturalisé). Bien entendu, cela nécessite de prendre des précautions telles que : expliciter soigneusement ses hypothèses de travail, s'assurer de leur cohérence avec l'expérience que nous avons du phénomène considéré, s'assurer que les inférences effectuées au cours de la recherche sont cohérentes avec nos hypothèses et, lors de la présentation des résultats de la recherche, rappeler les hypothèses de travail particulières sur lesquelles ceux-ci reposent. Cette exigence de transparence appelle la fourniture par le chercheur d'un rapport détaillé rendant compte à la fois du travail épistémique et du travail empirique effectués. Ce rapport doit expliciter non seulement les éléments qui viennent d'être évoqués, mais aussi la manière dont le chercheur a recueilli les informations empiriques mobilisées (Avenier, 2009). Ainsi, dans le cadre de nos recherches, nous avons recours systématiquement à un journal de recherche. Notre journal de recherche prend la forme d'un cahier dans lequel nous consignons toutes les interventions réalisées sur ou en rapport avec le terrain. Nous conservons, chronologiquement, une trace des observations générales, de chaque réunion⁴⁹, de chaque entretien téléphonique, de chaque envoi de courriel, de chaque investigation et des impressions qui sont les nôtres au regard de ces éléments. Lorsqu'un « événement » se produit, évidemment dramatique, lors du suicide d'un salarié du groupe Orange par exemple, nous nous penchons sur les réactions et les comportements des acteurs présents au groupe de travail. Plus particulièrement, nous avons pu observer comment le suicide d'un salarié était ressenti et impactait la structure. Ainsi, ce journal de la recherche nous permet de relever de nombreux détails « contextualisés » susceptibles d'affecter notre recherche. Si son suivi nécessite de la rigueur, il constitue aussi une « annexe de la mémoire » qui étaye souvent nos propres souvenirs. Nous essayons constamment d'y séparer les « faits » tels que nous pouvons les observer, de nos « impressions » ou « intuitions », ceci afin de contrôler, au moins en partie, notre subjectivité, ce qui est particulièrement important dans le type de méthodologie que nous avons choisi.

⁴⁷ Une hypothèse de travail est une hypothèse mise en œuvre dans le cadre du projet de recherche considéré et que ce projet ne vise pas *a priori* à questionner.

⁴⁸ Ce terrain porte le n°T10 dans le tableau pp. 31-32-33.

⁴⁹ Réunion qui peut se dérouler en interne (au sein de l'entreprise) ou en externe (au sein de notre équipe de recherche).

- Elles nous permettent d'intégrer, dans le processus d'élaboration de la connaissance, de manière réfléchie des savoirs développés et légitimés dans d'autres paradigmes épistémologiques, en les réinterprétant en fonction du contexte considéré. Toutefois, il est important de s'assurer que les différents éléments de savoir que l'on envisage de combiner reposent sur des hypothèses cohérentes entre elles et avec les hypothèses du paradigme épistémologique du constructivisme radical. Par exemple, des recherches faites à partir des signalements d'incidents ou accidents sont tout à fait utilisables dans le sens où elles permettent d'approcher le processus qui a conduit à l'incident ou l'accident (cadre épistémologique positiviste). Par contre, notre approche permet de mettre à jour le fait que ces déclarations sont très souvent « oubliées », voire déformées et de mieux comprendre le pourquoi et le comment de cette difficulté. Ceci est particulièrement important pour aller au fond des questions de recherche posées en l'occurrence sur le « changement » organisationnel et comportemental.
- Elles nous permettent de considérer toute méthode de recherche comme éligible pourvu que soient respectées un certain nombre de conditions fondamentales que résumons trois mots-clés : éthique, rigueur et explicitation (Le Moigne, 1995, 2007). Les liens qui nous unissent au terrain et à notre recherche peuvent être à l'origine de divers biais dont il convient d'être conscient afin d'être en mesure de s'en prémunir au mieux, et d'éviter un trop grand nombre d'erreurs d'analyse et d'interprétation. Nous pouvons subir ces liens ou les initier. Notre recours systématique à une méthodologie rigoureuse et le respect des préconisations qui y sont associées nous permettent de limiter ces biais. Nous développons également une « éthique » dans le cadre de nos recherches qualitatives. Ceci nécessite d'identifier des valeurs et des principes d'action qui vont nous servir de guide. Ces valeurs sont celles par exemple du respect de la personne, du consentement éclairé, de l'évaluation des avantages et des risques pour les participants, du choix juste et éclairé des participants et de la confidentialité des données recueillies. Nous nous efforçons d'intégrer ces valeurs dans les diverses dimensions de la recherche. Elles concernent en effet l'ensemble des liens qui se développent au cours de la recherche avec lesquels nous devons composer. Il s'agit de notre lien entre le chercheur avec notre recherche, du lien particulièrement complexe que nous entretenons avec les participants à la recherche et enfin, du lien que nous entretenons avec nos données de recherche.

Fort de ces choix épistémologiques, il convient maintenant d'opter pour la démarche de recherche qui nous semble la plus à même de répondre aux problématiques rencontrées sur le terrain tout en respectant notre positionnement épistémologique.

2.3. NOTRE DEMARCHE DE RECHERCHE

2.3.1. NOTRE CHOIX DE LA RECHERCHE-ACTION

Faire le choix entre les différentes démarches de recherche existantes n'est pas chose aisée. En

effet, il est question par exemple d'action science (Argyris, Putman, Smith, 1985), de méthodes de structuration de problèmes (Rosenhead, 1989), de recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986 ; Moisdon, 1984 ; Hatchuel, 1994a), d'action inquiry (Torbert, 1976), de recherche-action (Lewin, 1951 ; Liu, 1997), recherche-action diagnostique (Koenig, 1997), recherche ingénierique (Chanal, Lescat, Martinet, 1997), étude clinique (Girin, 1990), science de l'aide à la décision (Roy, 1992).

Ces démarches ont en commun de vouloir générer non seulement des connaissances pratiques pour l'action mais aussi des connaissances théoriques plus générales. De plus toutes ces démarches se réclament d'une approche terrain. Cependant, si l'approche terrain apparaît commune à ces démarches, le but poursuivi peut être différent.

Ainsi par exemple, si pour Liu (1992), la recherche-action a pour but de tester des hypothèses selon un protocole précisément explicité, pour Avenier et Nourry (1997), « la finalité d'une action de recherche n'est pas tant de tester dans des situations concrètes des hypothèses constituées au préalable par des chercheurs... [que] de chercher à faire émerger des problématiques nouvelles, de créer des occurrences d'invention, susceptibles d'enrichir chemin faisant les réflexions menées conjointement ou séparément par les chercheurs et les praticiens en présence ». Nous adoptons le point de vue d'Avenier et Nourry qui correspond beaucoup plus à notre façon d'envisager nos interventions dans les organisations.

Le chercheur en sciences humaines - rappelons que nous nous exprimons ici comme chercheur impliqué dans les problématiques de gestion des organisations - se trouve cependant confronté à un dilemme empirico-théorique. Tel que l'indique Husser (2002, p. 159), « l'opposition développée (...) entre le savoir positif, résultat d'une logique déductive et la connaissance empirique, émergeant des savoirs pratiques, doit être résolue au quotidien par le chercheur ». Wacheux et Kahla (1996, p. 2) montrent comment ce double défi permet de générer un intérêt heuristique et des pistes de recherche en Sciences de Gestion.

Le schéma proposé par Wacheux et Kahla (cf. ci-dessous) souligne quatre relations importantes. Ils les expliquent de la manière suivante. Premièrement, le savoir et la praxis sont interdépendants et dans la continuité l'un de l'autre. Deuxièmement, toute recherche risque d'être tautologique si des mécanismes d'accumulation des connaissances permettant de les enclencher ne sont pas mis en place. Ceux-ci devront s'articuler sur une fécondation vertueuse des échanges entre les savoirs des chercheurs et les praxis des acteurs⁵⁰. Troisièmement, Kahla et Wacheux constatent que plus les savoirs et les praxis sont décalés les uns par rapport aux autres, plus l'espace de communication, de contextualisation et donc de recherche est restreint. De manière à répondre aux attentes des acteurs, les chercheurs doivent préserver un espace de contextualisation du pratique et du théorique. Le savoir qui nous intéresse résulte forcément d'un tricotage continu et en maille serrée des savoirs et des praxis. L'objet que nous gérons est un objet complexe, cette sorte de « tricot », de « tissu », un « complexe » de savoir - praxis.

⁵⁰ En ménageant par exemple un devoir de retour et d'explication aux acteurs à propos des réflexions que les chercheurs pourront produire grâce à leur interaction avec les savoirs et praxis des acteurs.

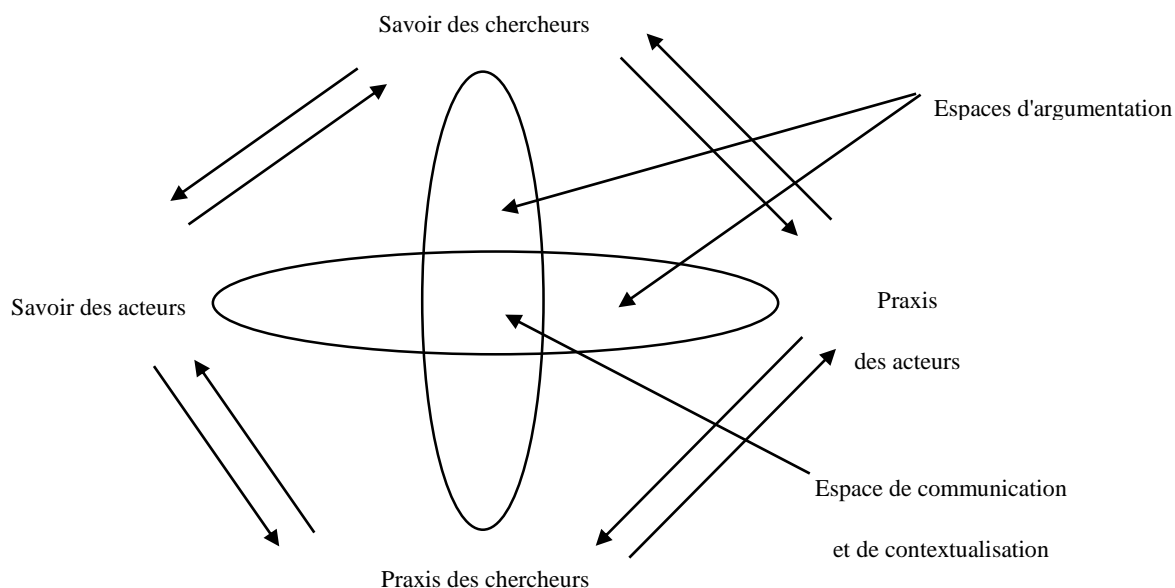


Schéma n° 1 : De la dispersion au localisme d'après Wacheux et Kahla (1996).

Ces deux auteurs évoquent l'importance de l'espace conatif de contextualisation, c'est-à-dire un espace qui permette d'une part la formulation des problématiques inspirées de la confrontation entre les théories et les pratiques, et d'autre part, l'expression des résultats de recherche « traduisibles dans les deux catégories de la pensée que sont le savoir modélisateur et le savoir pratique » (Wacheux, Kahla, 1996). Cette approche nous semble des plus pertinentes puisqu'elle respecte notre positionnement épistémologique exprimé ci-dessus et plus particulièrement la construction des savoirs génériques au sens d'Avenier. A titre d'exemple, dans notre recherche avec les développeurs d'Orange, la restitution des résultats du travail des groupes devant les managers était préparée par les développeurs eux-mêmes qui s'appuyaient tant sur les apports modélisateurs que nous avons dispensés (sur les compétences par exemple) dans les différentes sessions de travail que sur leur savoir pratique (les compétences qu'ils mobilisaient dans certaines situations). De fait, un changement s'opérait dans notre façon de nous représenter nos savoirs modélisateurs et de la même façon, un changement s'opérait chez les développeurs. Nos savoirs modélisateurs s'enrichissent du terrain.

Compte tenu des choix qui ont été les nôtres de vouloir nous impliquer au cœur des problématiques des organisations, nous nous situons dans le cadre de la recherche-action au sens de Lewin. Nous ne faisons pas de différence entre recherche-action et recherche-intervention. Hlady Rispal (2002) reprend la définition de Lewin. Celui-ci envisage la recherche-action ou recherche-intervention comme naissant « de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche » (Lewin, 1947, in Hlady Rispal, 2002, pp. 69-70). Le chercheur possède alors un statut de consultant. Selon Wacheux (1996, p. 118), « la recherche-action se définit d'abord par une finalité d'interaction et d'échange ». La méthode structure en effet une relation qui profite mutuellement aux praticiens d'une entreprise et au chercheur. Wacheux (1996, p. 118) définit la recherche-action de la manière suivante : « La recherche-action organise une consultation active et méthodique dans

l'organisation, pour produire une connaissance sur un processus de changement avivé et activé ». Au vue de cette définition, l'auteur apporte des commentaires sur le fait que « la méthode se justifie lorsqu'on peut concilier une volonté de connaissance et une exigence de transformation [...] et qu'elle est plus qu'une forme améliorée de consulting » (Wacheux, 1996, p. 118). En effet, le chercheur se doit de concilier deux objectifs :

- un objectif de recherche (production de connaissances) qui doit s'appuyer sur un processus de recherche « valide »,
- un objectif contractuel avec l'organisation par lequel il engage sa responsabilité d'expert du social.

Ainsi, si la recherche-action donne au chercheur une position au cœur de la gestion et lui permet d'accéder à une plus grande variété de connaissances sur les organisations et les modes de gestion, elle est plus difficile à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques (David, 2000). D'une certaine façon, cette position tantôt de chercheur, tantôt de consultant, « contamine » le chercheur (Bonnet, 1987).

Ce respect exige de notre part un véritable travail d'introspection qui nécessite une grande lucidité de notre part. En ce qui nous concerne, nous avons pu identifier trois types de biais pour lesquels nous avons prenons systématiquement des précautions méthodologiques.

Le premier de ces biais est celui de « l'illusion holiste » : accorder aux événements plus de convergence et de cohérence qu'ils n'en ont en réalité. Pour réduire ce biais, nous nous efforçons, dès le début de tout travail de recherche, de ne négliger aucune information. Parmi toutes ces informations, certaines peuvent nous sembler anodines et sans importance. Nous prenons cependant soin de conserver et de classer chaque document, chaque observation, chaque échange. De même, nous choisissons d'enregistrer, dans la mesure du possible, les entretiens réalisés ainsi que les réunions afin de limiter la perte d'informations. Nous optons aussi pour une intervention en binôme lors des réunions. Finalement cette démarche nous autorise à ne pas tirer de conclusions trop hâtives et à tenir compte de faits parfois anecdotiques qui, au bout du compte, s'avèrent précieux.

Le deuxième est le « biais d'élite » : surestimer l'importance des données provenant d'informateurs clairs, bien informés, habituellement de statut élevé, et sous-estimer celle des données provenant d'informateurs difficiles à manier, plus confus, au statut moins élevé. Pour réduire ce biais, nous nous entretenons, observons, des acteurs d'origine socioprofessionnelle variée dans leur cadre de travail. Le traitement des données recueillies est le même, qu'il s'agisse d'un tel ou d'un tel.

Le troisième biais est celui de la « sur-assimilation » : perdre sa propre vision ou sa faculté de « mise entre parenthèses », être « coopté » dans les perceptions et les explications des informateurs locaux. Cette dimension est souvent difficile à maîtriser, d'autant que nous côtoyons le terrain pendant plusieurs mois. Pour réduire ce biais, les boucles d'intériorisation et d'extériorisation nous sont fort utiles. Nous échangeons avec les autres chercheurs qui ne participent pas à la recherche pour recueillir leurs points de vue.

Dans la même ligne, le thème du lien entre le chercheur et les participants à la recherche nous paraît important à évoquer. En effet, notre recherche peut influencer, susciter des comportements sociaux chez les acteurs qui ne se manifesteraient pas en temps normal.

Lorsqu'un sujet est conscient de l'observation de ses comportements ou des événements qui l'impliquent, il peut adopter un rôle particulier et nous attribuer des intentions qui, peut-être, ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont il va nous parler, ce qu'il va choisir de nous montrer ou de nous cacher. Ainsi, nous avons conscience du fait que les données collectées au travers des entretiens ou des observations peuvent être affectées par la rétention d'information ou leur orientation dans le sens voulu par les sujets qui en sont les sources. Il est clair que lors des premiers contacts avec les acteurs, ceux-ci témoignent d'une certaine réticence, se demandant pourquoi nous sommes là, ce que nous faisons... Toutefois l'établissement d'un climat de confiance et le temps passé avec eux, la multiangulation des données, la technique d'entretien retenue (adaptée de l'entretien d'explicitation), sont autant de facteurs qui contribuent à réduire ce biais.

De ces réflexions découle notre intérêt pour l'étude de cas unique qui, elle aussi, fait largement débat dans le domaine des sciences de gestion.

2.3.2. UNE RECHERCHE-ACTION FOCALISEE SUR L'ETUDE DE CAS UNIQUE

Le Goff rappelle que l'étude de cas a des « vertus heuristiques » qui favorisent la découverte d'éléments nouveaux. L'auteur indique aussi que l'étude de cas constitue le « mouvement favori de l'abduction » (Le Goff, 2002). La méthode de recherche de l'étude de cas nous semble dès lors tout à fait adaptée à l'ambition de notre travail, du point de vue de ses objectifs (rappelés plus haut) comme du positionnement épistémologique qu'elle sous-tend.

Toutefois, la recherche qualitative, notamment menée par des chercheurs gestionnaires, a suscité un vif débat entre études de cas unique ou multi-sites. « Les tenants de l'étude de cas multi-sites reprochent la trop forte idiosyncrasie des études de cas uniques et l'absence de potentiel de généralisation qui en résulte ; ceux des études de cas uniques soulignent la tendance à une investigation en surface des études de cas multi-sites » (Hlady Rispal, 2002, p. 79).

A l'encontre de la première critique, March et al. (1991) démontrent que les organisations peuvent apprendre considérablement d'un seul événement comme en témoignent les compagnies aériennes ou les centrales nucléaires qui, d'un seul accident, cherchent à tirer des lois de portée générale relatives à la sécurité. Ainsi, d'une certaine façon, ces auteurs assoient le principe de l'unité de nature entre les différentes organisations qui affirme que tout phénomène observé dans une seule organisation a potentiellement une portée générale (Hlady Rispal, 2002). Nous rejoignons le positionnement de ces auteurs sur l'intérêt de l'étude de cas unique.

Nous justifions aussi notre choix en nous appuyant sur l'analyse de Stake (1994) qui est

complémentaire de Yin (1990)⁵¹. L'auteur identifie trois objectifs (Yin, 1994)⁵² susceptibles de guider pour partie le choix du ou des cas :

- un cas peut constituer un intérêt en soi, l'auteur parle d'étude de cas intrinsèque ;
- un cas peut également constituer un intérêt instrumental ;
- le troisième objectif est de sonder un phénomène, de générer une théorie à l'aide d'études de cas multi-sites.

Pour notre part, nous poursuivons le deuxième objectif puisque l'étude de cas instrumentale fournit une nouvelle compréhension d'un phénomène donné ou affine une théorie émergente (Stake, 1994). Le cas est d'un intérêt fort mais secondaire. Son rôle est de faciliter la compréhension de quelque chose d'autre. Il fait l'objet d'une analyse contextualisée en profondeur mais toujours en vue d'un intérêt externe.

Notre stratégie de recherche s'oriente par conséquent vers l'examen d'un seul cas pour, par exemple, en extraire des modalités d'accompagnement de l'organisation qui peuvent être utilisées dans d'autres situations d'accompagnement.

Toutefois, si nous optons pour des recherches qualitatives, guidée par les travaux de Miles et Huberman (1994), Pettigrew (1987, 1990) ou Van de Ven (1987, 1992), rappelons que nous sommes engagée dans une approche abductive. A ce titre, nous devons, en tant que chercheur, « être conscient des avantages et des limites de notre méthode de développement de connaissances et démontrer que nous avons pris les mesures nécessaires pour en minimiser les lacunes », comme nous le rappelle Hlady Rispal (2002, p. 100). Il est donc fortement recommandé de se préoccuper des problèmes de fidélité (fiabilité) des résultats et de validité de la recherche (Huberman, 1981)⁵³. Comme le soulignent Silverman (1993), Miles et Huberman, lorsqu'il est question de validité des instruments utilisés dans les recherches qualitatives, il vaut mieux s'intéresser à la validité de l'ensemble du dispositif de la recherche.

⁵¹ « Yin (1994) préconise le recours au cas unique dans trois situations. Le chercheur peut souhaiter tester une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter (1). ; il peut également avoir identifié un cas présentant un caractère extrême ou unique. L'unicité résulte alors de la rareté du phénomène étudié (2) ; le chercheur peut enfin, à l'aide d'un cas unique, révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique (3) » Hlady Rispal, M., (2002, p.78).

⁵² Hlady Rispal (2002, p. 78) reprend le premier et le troisième objectif et les explicite ainsi :

« Objectif 1 : L'étude est engagée parce que le chercheur souhaite mieux comprendre ce cas spécifique... il illustre un trait particulier d'un problème donné. Il a été choisi en raison de sa particularité. Il est en soi digne d'intérêt. Cette catégorie d'étude, présente en sociologie notamment, est peu reconnue en sciences de gestion. Objectif 3 : Il s'agit d'identifier des phénomènes récurrents parmi un certain nombre de situations. Le chercheur observe et analyse chaque cas pour lui-même, puis compare les résultats obtenus pour dégager des processus récurrents. L'intérêt en soi de chaque cas est réel tout en étant plus faible que précédemment (objectif 2) ».

⁵³ Notons, comme le soulignent Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999, p 258), « que la question de la validité et de la fiabilité de la recherche se pose tout autant pour les recherches dites quantitatives que qualitatives, même si ces deux critères ont longtemps été considérés comme ne s'appliquant qu'à des recherches quantitatives ».

Selon Grawitz (1990, p. 382), la fidélité réside « dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des opérateurs différents sur les mêmes sujets ». Dans le cas d'études qualitatives, déterminer la fiabilité des résultats pose problème. Il s'agit d'envisager la situation dans laquelle un autre chercheur, qui suit des procédures identiques à celles que nous avons utilisées et reconduit la même étude de cas, doit obtenir les mêmes résultats et aboutir aux mêmes conclusions. Yin (1994) parle de faciliter la réplique potentielle de l'expérience vécue sur le terrain. Dans un souci de prise en compte de ce critère, nous nous employons à expliciter notre démarche de recherche ainsi que la méthodologie utilisée.

« En recherche qualitative, la validité de construit ou validité théorique vise l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts et paradigmes théoriques étudiés » comme le souligne Hlady Rispal (2002, p. 102). Pour répondre à ce critère, nous nous attachons, tout au long de notre travail de recherche, à définir les concepts utilisés à partir de travaux d'auteurs. De plus, pour aller plus loin, nous nous appuyons sur la multiangulation (Jick, 1979) qui nous permet d'accéder à nos objectifs en intégrant ces contraintes :

- en collectant des informations de nature différente (écrites, orales), ce qui nous amène à confronter des données de nature différente en vue d'éclairer une même interrogation,
- en collectant des données de même nature mais obtenues par des techniques différentes (entretiens, observations),
- et ceci avec différents temps de collecte.

Nous cherchons également à « solidifier » notre travail en le soumettant aux contraintes de validité interne et externe. Le critère de validité interne conduit le chercheur « à vérifier s'il observe vraiment ce qu'il veut observer (Hlady Rispal, 2002, p. 103) ». Nous prenons en compte ce critère en identifiant un ensemble de facteurs pertinents impactant sur les résultats et susceptibles de causer des distorsions.

En ce qui concerne le critère de validité externe, il se concentre sur les problèmes de généralisabilité des résultats (Yin, 1994). Nous cherchons donc à saisir dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans le cadre d'une organisation, dans un environnement donné, s'appliquent à d'autres cadres ou environnements.

Nous avons conscience que quelles que soient les méthodes utilisées, ces critères s'avèrent difficiles à atteindre de façon complète. Toutefois, ils n'en constituent pas moins des objectifs vers lesquels nous cherchons à tendre tout au long de la recherche.

« Le terrain n'est donc pas, en conséquence, un lieu dont on va seulement extraire des constantes et des régularités. En recherche-intervention, le terrain est à la fois lieu d'ingénierie (conception de modèles et outils de gestion adéquats, y compris modèles et outils de pilotage du changement) et source de théories fondées (ce que la conception et la mise en place de ces outils révèlent sur le fonctionnement de l'organisation, et qui vient enrichir le corpus des connaissances théoriques en sciences de gestion). Par analogie avec Glaser et Strauss, on peut donc décrire la recherche en sciences de gestion comme une ingénierie gestionnaire fondée » (David, 2000, p. 21).

Une autre question qui taraude également les sciences de gestion est la question de la distance

qui sépare les préoccupations d'un certain nombre de chercheurs, le centrage de leurs travaux en quelque sorte, et les préoccupations des responsables d'entreprises. Il est fréquent d'entendre ceux-ci affirmer qu'ils ne voient pas ce qu'ils peuvent faire des « résultats » de la recherche en sciences de gestion, quand ils n'expliquent pas qu'ils n'y comprennent pas grand-chose. Répétons qu'il n'est évidemment pas dans notre intention de nier l'intérêt des recherches théoriques ou quantitatives, mais notre conviction est qu'il existe un vide dans le champ de la recherche autour de la question de l'application, de l'implémentation, de la mise en œuvre envisagées en tant que telles. C'est notamment le cas en matière d'innovation et de changement, et aussi en ce qui concerne les représentations que les acteurs s'en produisent, de la place qui est la leur dans ces dynamiques d'implémentation et de mise en œuvre des choses. Or, nous sommes persuadée que le sort de la plupart des processus de développement, de changement ou de gestion se joue dans l'intimité du quotidien, du *hic et nunc* de l'entreprise.

Enfin, une autre question qui nous préoccupe, d'une certaine façon plus prosaïque que les précédentes, mais qui a évidemment à voir avec les conditions sociales de réalisation de la recherche, et donc de production des connaissances scientifiques en matière de gestion des entreprises et des organisations, est celle des conditions de vie des laboratoires de recherche, du nôtre (ou des nôtres) en tous cas. N'ayant pratiquement pas de financement « amont », notre laboratoire est obligé « d'aller chercher » ses ressources. Ceci influence nécessairement son positionnement scientifique et sa façon de pratiquer la recherche. Une des façons de trouver ses ressources, relativement importante pour notre laboratoire, consiste à passer des contrats avec les entreprises et les organisations. Cela suppose évidemment que celles-ci y voient un intérêt. Il est en effet évident qu'en dehors d'actions éventuelles de mécénat, de tels contrats ne peuvent être obtenus que sur des actions qui apportent quelque chose d'assez clair pour l'entreprise, au moins en termes de perspectives au moment de la signature du contrat, pourrait-on parfois ajouter avec quelque malice.

En effet, au bout d'un temps de « vie commune », la connaissance mutuelle s'étant approfondie, le caractère des problèmes étant mieux cerné et la confiance étant établie, il est fréquent que le cheminement effectif de nos interventions diverge par rapport au positionnement et aux spécifications de départ.

L'équation qui conditionne notre approche de la recherche est largement posée par ces considérations. Les conditions de réalisation de ce type de travail nous ont amenée à réfléchir en profondeur à notre pratique de la recherche. D'abord, et avant tout peut-être, car c'est notre éthique et notre responsabilité sociale qui est en jeu, nous avons la conviction d'effectuer un travail utile à l'entreprise, aux personnes qui y travaillent et à l'épanouissement des conditions d'un développement plus soutenable. Ensuite, et à condition d'y appliquer la rigueur nécessaire et de prendre conscience des limites de ce type de recherche telles que proposées par Avenier et Le Moigne, nous pensons que, sur les champs qui sont les nôtres en tous cas, les résultats en sont particulièrement valides.

2.4. NOTRE PROJET DE RECHERCHE

Notre projet de recherche s'inscrit dans la continuité de nos précédents travaux. Il vise en effet une approche « intégrée » et systémique des problématiques rencontrées par les organisations dans le champ de leur management opérationnel et de leurs processus de changement. Dans ce cadre, et à titre d'exemple, il nous semble primordial d'envisager les questions de risques professionnels (concernant la santé et la sécurité des salariés) de façon indissociablement liée aux problématiques renvoyant à la gestion des compétences et vice-versa. Plus largement, nous considérons que les problèmes rencontrés par les collaborateurs d'une entreprise se doivent d'être beaucoup plus systématiquement considérés de façon systémique plutôt que selon la façon parcellaire, cloisonnée, que nous voyons la plupart du temps en œuvre dans nos interventions de type recherche-action.

2.4.1. QUELQUES CAS POUR NOURRIR LA REFLEXION

Pour illustrer nos propos et fonder la pertinence de notre projet de recherche, nous allons nous appuyer sur quatre brèves études de cas construites à partir d'accompagnements que nous avons réalisés dans quatre entreprises (depuis une dizaine d'années). L'objet de ces présentations n'est pas de présenter le travail que nous avons réalisé dans chacun des cas, mais plutôt de mettre en évidence le contexte initial, la demande formulée par le dirigeant ou par un (des) membre(s) de la direction, les solutions qu'ils souhaitent mettre en œuvre et enfin, les thématiques sur lesquelles nous sommes finalement intervenue. L'idée sous-jacente est de montrer comment d'une appréhension parcellaire des questions posées, on passe, grâce à nos interventions, à des conceptualisations plus larges, plus intégrées, plus systémiques, qui permettent de construire des solutions intégrées, robustes appropriées et partagées que les approches classiques compartimentées ne permettent pas d'envisager.

→ Cas de l'entreprise de production d'explosifs (Pilnière (2003c) ; Pilnière, Zilioli, (2004))⁵⁴

L'entreprise E⁵⁵ est une filiale à parts égales de deux grands groupes dans le domaine de la défense. Ces deux entreprises sont à la fois clients et fournisseurs de E. E produit des moteurs pour missiles tactiques (marchés internationaux de défense) et des générateurs de gaz pour airbags (marchés automobile). Elle est répartie sur quatre sites sur la France dont le plus important (en effectif) est situé en Gironde. Les salariés de cette entreprise, recrutés sans qualification, sont formés sur le tas (aucune action de formation « formelle » n'est mise en œuvre). Les critères de sélection se résument d'après le responsable de l'entreprise à : « savoir porter des charges (car ils doivent porter des sacs composés de galettes de nitroglycérine) et savoir courir (car risque d'explosion) ».

⁵⁴ Ce terrain porte le n°T7 dans le tableau pp. 31-32-33. Les publications sont référencées sous les numéros P9-P20 pp. 33-34.

⁵⁵ Nous l'appellerons E pour des raisons de confidentialité.

La demande de l'entreprise émane du DRH qui se trouve confronté à un problème pour lequel il n'a pas de solution : « Nous ne savons plus quoi faire ! La moitié de notre effectif, soit 50 personnes, présente des restrictions d'aptitude à leur poste actuel. Il s'agit de personnes qui ont plus de 50 ans. Je ne sais pas quoi en faire ! Où les mettre ? Tous les postes doux sont aujourd'hui occupés ! » (Dixit le DRH).

Autrement dit : comment maintenir dans l'emploi des personnes en restriction d'aptitudes, dont des travailleurs handicapés ? A ce stade de la demande, l'entreprise se centre sur la réduction de la pénibilité de certains postes, liant cette pénibilité aux manutentions importantes, la pénibilité étant davantage ressentie par la population vieillissante et en restrictions d'aptitude.

Solution envisagée par le DRH : réduction de la pénibilité de certains postes à partir d'une étude de poste.

Centrage de notre intervention : ouverture sur une réflexion élargie à partir d'un projet de conception et d'implantation participative d'un nouveau process intégrant de façon conjointe les aspects liés à la réduction de la pénibilité (santé-sécurité) et ceux liés aux compétences mises en œuvre par les opérateurs dans leur travail pour gérer les risques auxquels ils sont exposés.

→ Cas d'une charcuterie industrielle (Pilnière, Saumonneau, (2008))⁵⁶

L'entreprise, une charcuterie industrielle spécialisée dans le jambon, a été créée par Monsieur X. père dans une petite commune rurale française. Dans les années 70, son fils (Monsieur X) avec son épouse ont repris l'entreprise. Jusque dans les années 90, l'entreprise fonctionnait selon le modèle du « commerce traditionnel » et employait 7 salariés. A cette époque, l'entreprise connaissait de grosses difficultés, en grande partie économiques, amenant Monsieur X. à reconsidérer la situation et sa stratégie d'alors pour s'orienter vers le commerce avec la grande distribution. Comme l'explique Mr. X, « la survie de l'entreprise dépendait de cette réorientation ».

L'entreprise s'est depuis fortement développée comme en témoigne son exercice 2007 : plus de 6 millions d'euros de Chiffre d'Affaires (elle a quasiment triplé son chiffre d'affaires en trois ans) et un effectif qui s'est lui aussi fortement accru, puisqu'elle emploie aujourd'hui 24 salariés et fait appel à des intérimaires dans les périodes de forte activité (en été par exemple). Pour s'adapter à cette évolution, des travaux de modernisation ont été réalisés en 2002. Ces travaux ont essentiellement consisté à construire des « verrues », c'est-à-dire deux bâtiments accolés à ceux existants, pour accueillir de nouvelles machines pour la production. Malgré ces travaux, comme l'explique le dirigeant, « les locaux restent exigus ce qui ne favorise pas de bonnes conditions de travail ». Pour répondre à la production toujours grandissante s'accompagnant de contraintes de plus en plus prégnantes de la grande distribution, Monsieur X a lancé un projet de construction d'une nouvelle usine avec de nouvelles unités de fabrication (depuis environ 5 ans). Le nouveau site (situé à 1 km de l'entreprise existante) doit être opérationnel pour la fin de l'année 2008. En ce qui concerne les choix relatifs aux unités

⁵⁶ Ce terrain porte le n°T3 dans le tableau pp. 31-32-33. La publication est référencée sous le n° P1 pp. 33-34.

de fabrication, Monsieur X. se fait aider par un bureau d'études et par un concepteur de ligne de production italien. Pour Monsieur X., depuis plusieurs années, « l'ambiance de travail s'est fortement dégradée ». Il est persuadé que le personnel met de la mauvaise volonté au travail et qu'il faut imposer la discipline nécessaire (qui consiste en fait à « rattraper » continuellement le manque d'organisation).

Au début de l'année 2008, c'est le « clash », l'ensemble du personnel (excepté les membres de la famille de Monsieur X.) porte plainte contre le dirigeant pour « harcèlement moral » auprès de l'inspection du travail. La dégradation du climat social avait déjà donné lieu à plusieurs signalements auprès des services de l'inspection du travail qui a fortement encouragé Monsieur X. à trouver des mesures correctives pour pallier cette situation et les risques pour la santé physique et mentale de ses salariés. C'est dans ce contexte que Monsieur X. nous sollicite pour « essayer d'améliorer les choses »...

Solution envisagée par le dirigeant : la nouvelle usine en cours de construction suffira à améliorer l'état d'esprit des salariés. Selon ses dires, « le problème ne vient pas de moi, mais des salariés qui ont mauvais esprit et qui se plaignent constamment ».

Centrage de notre intervention : élargissement de la réflexion à partir d'un projet de conception et d'implantation de la nouvelle ligne de désossage intégrant de façon concomitante les aspects liés à la réduction de la pénibilité, au mal-être des salariés (santé-sécurité, climat social), ceux liés aux compétences mises en œuvre par les opérateurs dans leur travail pour gérer pour être productifs en gérant efficacement les risques auxquels ils sont exposés et les aspects relatifs aux compétences que le dirigeant se doit de développer afin de faire évoluer le management des équipes vers plus de responsabilisation.

→ Cas d'une cartonnerie (Pilnière, Merlo, (2011))⁵⁷

La recherche-action que nous avons menée s'est déroulée au sein d'une cartonnerie créée dans les années 30. Entreprise initialement familiale, elle a été rachetée depuis une dizaine d'années par un groupe espagnol. Ceci dit, le site a dû affronter une concurrence locale mais aussi depuis plus récemment une concurrence espagnole. Or, face à cette concurrence, le faible niveau de productivité des machines, évalué comme se situant parmi les plus bas dans le groupe, handicape fortement le site. La pérennité du site est ainsi remise en question et de fait, les emplois (150 salariés) s'en trouvent menacés.

Au 1er janvier 2008, un nouveau directeur d'exploitation est nommé. Une nouvelle stratégie pour être plus productif, gagner des parts de marché et dégager de la trésorerie pour investir est élaborée par la nouvelle Direction.

Plusieurs projets sont ainsi lancés pour améliorer la situation. Parmi ceux-ci, le projet intitulé « Processus Amélioration Satisfaction Clients ». La demande de la Direction du site s'inscrit dans cette problématique de satisfaction client.

Plus précisément la demande de la Direction s'exprime de la manière suivante : « Nous sommes confrontés à une démarche très cloisonnée de chacun des services de l'entreprise, résultant de son passé organisationnel basé sur la défense de pré carrés de chefs de services. Il

⁵⁷ La publication est référencée sous le n° P24 pp. 33-34.

y a beaucoup de tensions, de non-dits et d'une manière générale, on ne sent pas les gens motivés (quels que soient les services) ! Vous devez leur expliquer et faire en sorte qu'ils s'impliquent ! Il y a beaucoup de résistances aux changements ».

Solution envisagée par les membres de la direction : Trouver le « discours adapté » pour que les salariés s'impliquent et soient motivés.

Centrage de notre intervention : élargissement systémique de la problématique limitée à la communication à partir du projet « Processus Amélioration Satisfaction Clients ». Cette réflexion a porté principalement sur le sens donné par chaque salarié sur le fonctionnement de l'entreprise et sur son propre travail. Le mal-être ressenti et les véritables compétences mobilisées ont émergé de cette réflexion mettant en évidence l'importance que ces aspects revêtent dans le processus satisfaction client.

→ Cas d'une grande entreprise de télécommunications (Pilnière, Larrasquet, (2010))⁵⁸

Une grande entreprise de télécommunications (B) a eu tendance à considérer, dans la période récente, le développement de logiciel comme une activité à faible valeur ajoutée et peu stratégique. Eltel s'est donc engagée dans une politique d'externalisation de la production de logiciel, notamment vers l'Inde.

Une réflexion stratégique plus approfondie, menée plus récemment, amène cependant à la constatation que l'activité de B se diversifie fortement aujourd'hui : de la téléphonie classique au mobile, de l'Internet aux services à valeur ajoutée, de l'exploitation des réseaux à la domotique, en passant par la télévision numérique, en diffusion comme en production... Le seul lien qui donne une cohésion à l'ensemble de l'activité est constitué par les technologies du numérique : la production de logiciels est bien le seul vecteur qui donne de l'unité à l'entreprise.

La stratégie est donc revue dans le sens où on se rend compte de l'importance de la production et de la maintenance du logiciel, de sa pertinence et de sa qualité, de sa pérennisation. Ces compétences, jusque-là essentiellement envisagées comme une source de coûts qu'il s'agissait de diminuer, commencent à être considérées comme stratégiques...

L'idée germe alors, au terme de cette réflexion, de transformer la profession de développeur. Dans l'idée de la DRH, derrière ce terme se retrouvent tous les métiers qui ont à voir avec le cycle de vie du logiciel, de l'analyse conception au support client, en passant naturellement par le développement au sens plus classique de la production du code... On parle de plusieurs centaines de personnes, et si on considère les développeurs présents dans les autres entités organisationnelles de l'entreprise, on considère plusieurs milliers de personnes concernées par cette volonté d'évolution.

La DRH se met alors à rêver d'une profession « vedette » qui deviendrait responsable, qui se prendrait en charge, qui serait capable dans son quotidien de travail de gérer son activité par elle-même, de développer l'orientation client, de favoriser les attitudes et les comportements, voire les méthodes « agiles », de partager les connaissances et compétences techniques ou non techniques et de communiquer mieux entre collègues. La demande initiale s'exprime alors de

⁵⁸ La publication est référencée sous le n° P16 pp. 25-26.

la façon suivante : « Aidez-nous à valoriser le métier de développeur ».

Solution envisagée par les membres de la direction : Une formation pour qu'ils apprennent à s'impliquer et soient motivés dans leur travail.

Centrage de notre intervention : travail de construction de sens à partir du projet « Valorisation du métier de développeur ». Cette réflexion a porté principalement sur les représentations construites par chaque salarié concerné à propos du fonctionnement de l'entreprise et de son propre travail. Le mal-être ressenti, les raisons de celui-ci ainsi que les véritables compétences mobilisées dans le travail des développeurs ont émergé de cette réflexion, mettant en évidence l'importance que ces aspects revêtent dans les questions relatives à leur implication dans leur travail.

2.4.2. VERS UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA RECHERCHE-ACTION

La prise de recul sur ces cas nous permet, en nous appuyant sur le principe de saturation de l'information (Morse, 1995), de généraliser en mettant en évidence un certain nombre de points communs dans la façon qu'ont les entreprises, petites ou grandes, de définir les problèmes auxquels elles sont confrontées et les solutions pour y pallier. Ces conclusions sont par ailleurs corroborées par l'ensemble de notre expérience de recherche-intervention dans les organisations.

D'une façon générale, le problème est envisagé sous un seul angle (compétences, santé...). Les responsables d'entreprises sont très fortement influencés par les manières très « binaires » d'envisager les questions de management : un problème, une solution. Ils ne se rendent pas compte que derrière les mots qui « partitionnent » les représentations du monde, il y a des systèmes complexes enchevêtrés qui ne peuvent se réduire à la juxtaposition d'approches partielles.

Voici quelques exemples des projets qu'ils mettent en œuvre :

- projets pour répondre à la concurrence (recherche de nouveaux produits et de fait recherche de nouveaux procédés...),
- projets pour diminuer la pénibilité (automatisation ou recherche de postes dits légers ou doux),
- projets sur le vieillissement (embauche de jeunes),
- projets sur la formation (qualité, sécurité...),
- projets sur la « résistance au changement » (travail sur la communication, participation),
- projets en vue du maintien des travailleurs handicapés (reclassement).

Ainsi, l'entreprise se retrouve avec des projets qui :

- sont menés indépendamment les uns des autres,
- sans la participation des salariés (opérateurs, encadrement de proximité),
- sans la prise en compte du travail réalisé.

De notre point de vue, ces cas illustrent fort bien la façon dont de nombreuses entreprises conceptualisent les situations et les problèmes qui sont les leurs. L'approche cloisonnée qu'elles en ont est la principale source du peu d'efficacité des « solutions » qu'elles envisagent et du caractère peu satisfaisant des résultats obtenus puisque la plupart du temps les problèmes persistent lorsqu'ils ne se retrouvent pas amplifiés.

Aborder ces problématiques avec une approche systémique (au sens de la seconde systémique, des *“soft systems”*), relève d'un véritable défi pour les membres de l'entreprise. Mais la difficulté concerne aussi les chercheurs, pour lesquels il n'est ni facile de réaliser les conceptualisations pertinentes des systèmes à retenir (les *“relevant systems”* de *Soft Systems Methodology*), ni de convaincre les responsables d'entreprise de la pertinence de leur approche et de leur démarche. Notre travail futur de recherche se préoccupera d'avancer dans ces deux directions pour participer à l'avancée de la recherche pour mieux surmonter ces difficultés.

Face à ces aspects, l'accompagnement des changements organisationnels⁵⁹ revêt toute son importance.

CONCLUSION

Dans cette deuxième partie, intitulée « Perspectives de recherche », nous avons souhaité rebondir sur notre bilan pour envisager l'avenir. En guise de conclusion, il nous semble important de définir notre préoccupation.

Notre approche propose une remise en cause des façons habituelles qu'ont les responsables d'entreprise et souvent les chercheurs d'approcher les questions de management et de gestion. Leur façon d'entrer dans les situations-problèmes est très souvent monomodale, mono-disciplinaire. Les chercheurs ont également souvent tendance à entrer dans les problèmes de façon mono-disciplinaire, en fonction de leur spécialité académique, bien souvent aux dépens d'une réflexion orientée à la définition la plus pertinente des questions auxquels ils sont confrontés. Par ailleurs, la caractérisation, la construction des problèmes et de leurs solutions définies dans ces conditions (souvent avant que les problèmes n'aient été caractérisés) est souvent faite de façon isolée par le responsable de l'entreprise ou par une petite équipe de responsables ou de spécialistes. Les solutions construites selon ces modalités, et les accompagnements tels qu'ils sont réalisés aujourd'hui ont tendance à être très formatés, voire d'une certaine façon, « clé en main ». Les cas que nous avons présentés ci-dessus caractérisent bien les fonctionnements de ce type. Ils sont extrêmement courants dans les entreprises avec la constatation qu'en général ils ne résolvent pas les problèmes et qu'ils ne permettent pas une appropriation (Cf. p. 19) suffisante, ni du problème, ni de la solution, de la part les collaborateurs de l'entreprise.

⁵⁹ Changements organisationnels : tous les changements qui prétendent faire en sorte que les personnes travaillent autrement, soient organisées ou s'organisent autrement pour travailler, pour coopérer, en général dans le sens d'une plus grande efficacité.

Nous pensons donc que la piste que nous avons explorée, relative à la prise en compte des aspects socio-cognitifs au cœur de l'identification (de la construction) des problèmes, la définition des solutions, leur mise en œuvre et leur évaluation, ainsi que des accompagnements (notamment par les chercheurs dans le cadre de la recherche-action) mériterait d'être plus largement considérée qu'elle ne l'est aujourd'hui dans les travaux de recherche. Elle favorise en effet les phénomènes d'auto-organisation qui contribuent à développer de façon plus efficiente et efficace l'autonomisation des personnes⁶⁰.

En second lieu, intégrer ces aspects nécessite aussi de contribuer à faire évoluer les représentations des consultants externes. Cela demande aussi d'envisager des formes d'apprentissage pour ces acteurs afin qu'ils développent des compétences nouvelles autres que celles des experts classiques (dominant essentiellement les compétences techniques) et qui relèvent plus du « comportemental », voire du « métacognitif ». Il y a là également un champ de recherche que nous souhaitons explorer, lié aux métiers de la consultance et de l'accompagnement des organisations, pour mieux définir les compétences nécessaires et réfléchir à des systèmes d'apprentissage et de développement de ces compétences.

⁶⁰ Cet aspect a été plus largement développé dans le cadre d'une publication à paraître dans la Revue des Sciences de Gestion. Larrasquet J-M., Pilnière V. *Un modèle de management alternatif : à partir du cas de l'entreprise A*. Editeur Direction et Gestion (La RSG), 2011, I.S.S.N. 1160-7742. A paraître.

CONCLUSION

Nous nous intéressons aux aspects socio-cognitifs en cause dans les processus de transformation organisationnelle, aspects renvoyant à l'implication des personnes et aux phénomènes d'apprentissage liés au développement, à l'innovation et au changement. Les questions qui nous taraudent sont bien résolument les suivantes :

Comment est-il possible de faire collaborer positivement des personnes et faire démarrer efficacement des projets communs (cette question nous positionne de fait sur la relation individu-groupe), dans la mesure où ces personnes sont habitées *a priori* des points de vue divergents sur la nature des problèmes posés, sur les solutions que l'on peut leur imaginer et sur des façons « réalistes » » d'y parvenir ? Ce changement des représentations des uns et des autres que cela suppose est fondamentalement de l'ordre des apprentissages.

Quelle est donc la « réalité » d'un groupe ? Est-ce plus qu'une collection d'individus ? Quelle est sa solidité monolithique, sa grégarité, sa capacité à générer un magnétisme tant interne qu'externe ?

Le simple fait de poser ces questions renvoie à l'attitude cognitive qui consiste à considérer le groupe ontologiquement, comme une sorte de rouage ou un objet compact et conduit à ignorer la nature complexe du groupe. Une telle simplification impactera sur les actions mises en œuvre car les résultats concrets réalisés par le groupe ne seront certainement pas ceux que l'on escomptait à partir d'une vision mécaniciste du fonctionnement du groupe. Cette question est omniprésente dans l'entreprise, chaque fois en tout cas que l'on s'y préoccupe d'implémentation ou du « déploiement », de ce fameux écart entre la décision et ses effets concrets. C'est la fameuse question du « pourquoi les salariés ne font pas ce que l'on attend d'eux ? » que les managers connaissent bien au moment de mettre les décisions prises en application ! Un groupe peut-il être (impunément) compris comme un tout homogène, comme une « boîte noire » ou un « rouage » dont le comportement serait prévisible de l'extérieur, voire « pilotable » selon des plans définis de façon externe ou hiérarchique ?

A ce point d'étape de notre parcours de chercheur, que nous avons résumé dans cette synthèse pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, nos réponses tendent vers des approches qui s'organisent autour de deux axes principaux fortement interconnectés : une entrée systémique des problématiques d'entreprise et la prise en compte des représentations que chaque acteur se construit. Cette modalité d'approche nous situe dans le courant épistémique des *Soft Systems* qui, précisément, considère les systèmes comme des représentations cognitives et non comme des ontologies (Claude Bernard en 1865 disait à ce propos que « les systèmes ne sont pas dans la nature, ils sont dans la tête des gens »).

Mais alors qu'en est-il lorsque nous sommes nous-même assimilée en quelque sorte à un manager qui doit encadrer une équipe de chercheurs ? En effet, étant spécialisée dans la théorie et la pratique de l'accompagnement, nous nous estimons particulièrement légitime pour accompagner de jeunes chercheurs dans leurs démarches d'investigation, en particulier dans la logique de la recherche-action. Nous souhaitons, à ce propos, expliciter notre approche de l'encadrement de la recherche, qu'il s'agisse d'un doctorant ou d'une équipe.

L'on évoque souvent à ce propos le fait que « les cordonniers sont les plus mal chaussés ». Gare aux préconisations, aux recommandations que nous proposons sans que nous-même n'en tenions compte !

Ce risque ainsi énoncé et dont nous avons fondamentalement conscience, nous guide aujourd'hui et nous espérons, continuera de nous guider dans le futur. Nous considérons que cette forme de réflexivité que nous adoptons aujourd'hui est un atout majeur. La remise en question qui est la nôtre au quotidien nous amène à considérer que nous nous situons, au même titre que les membres de l'entreprise pour lesquels nous intervenons, dans un apprentissage permanent. Cet aspect que nous venons d'aborder renvoie aux considérations éthiques inhérentes, nous semble-t-il, à toute recherche⁶¹. Nous savons en effet que la recherche ne va pas de soi, que c'est un processus complexe qui nécessite du temps et un investissement lourd en ressources diverses. Dans le co-encadrement de doctorants que nous réalisons aujourd'hui, nous nous attachons en particulier à respecter l'idiosyncrasie du doctorant. Appréhender son rythme d'apprentissage, adapter notre pédagogie et donc, identifier et mettre en œuvre de façon adaptative la meilleure façon de l'accompagner, sont des aspects qui nous semblent primordiaux. La construction de la confiance mutuelle est indéniablement un aspect auquel nous attachons beaucoup d'importance tant pour les doctorants que pour les chercheurs de notre équipe. Cette confiance, base de la sécurité et de la complicité ressentie au sein de l'équipe nécessite une vigilance de notre part. Il est clair que la confiance n'est jamais acquise mais qu'une fois construite, elle s'entretient particulièrement par l'application au quotidien de règles de respect et de reconnaissance.

⁶¹ Cet aspect a été plus largement développé dans le cadre d'une publication à paraître. Pilnière V., Larrasquet J-M. *The role of universities in searching for a sustainable future through innovation*. International Journal of Technology Management and Sustainable Development (IJTMSD), 2012, Vol. 11.1, ISSN: 14742748, A paraître.

BIBLIOGRAPHIE

- Amalberti R, (1996). *La conduite des systèmes à risques*. Le Travail Humain, PUF, 242 p.
- Argyris C., Schön D.A., (2002). *Apprentissage organisationnel, Théorie, Méthode, Pratique*. Trad. de la 1^{ère} édition américaine par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares, De Boeck Université.
- Argyris C., (1995). *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Interéditions, Paris.
- Argyris C., Putman R., Smith D-M., (1995). *Action Science : concepts, methods and skills for research and intervention*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Avenier M-J., (2010). Retrouver l'esprit de la vallée du constructivisme en remontant à ses sources épistémiques. Cahier du CERAG, n°2010-03 E4.
- Avenier M-J., (2009). Par le paradigme des sciences de l'artificiel, déployer la pensée complexe dans l'interaction de pratiques et recherches. Synergies Monde n°6, pp. 51-81.
- Avenier M-J., (2008). *Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique ?* XVII^e Conférence internationale de l'AIMS, Nice-Sophia Antipolis, mai. Cahier du CERAG, n° 2008-01.
- Avenier M-J., Gavard-Perret, M-L. (2008). *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*, in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, A. Jolibert (dir.), *Méthodologie de la Recherche – Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson.
- Avenier M-J., Nourry I., (1997). *Connaissances engendrées dans une recherche-intervention : modalités de production et conditions de légitimation*. Actes du colloque : Constructivisme et Sciences de gestion, Lille, 23 octobre, pp. 308-318.
- Bachelard G., (1965). *La formation de l'esprit scientifique, contributions à une psychanalyse de la connaissance objective*. Paris, Librairie Philosophique, J. Vrin.
- Bauer F., (1995). *Rationalité économique et gestion du risque professionnel : une affaire de rentabilité ?*, in L'évaluation des risques professionnels, Groupe d'Etudes Interuniversitaires en Sciences du Travail (GEIST), sous la Direction de Francis Meyer, Presses Universitaires de Strasbourg.
- Bernoux P., (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris, Editions du Seuil, 310 p.
- Bonnet M., (1987). *Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel*. Thèse de doctorat, Université Lyon 2.
- Boumane A., Talbi A., Tahon C., Bouami D., (2006). *Contribution à la modélisation de la compétence*. MOSIM'06 – Rabat, Maroc, 3-5 Avril.
- Bourgeois F., Van Belleghem L., (2003). *Avec l'approche travail dans l'évaluation des risques professionnels, décret du 5/11/2001, enfin du nouveau dans la prévention*, in F. Hubault (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Séminaire Paris 1, 19-23 mai, Octarès, pp 147-165.
- Bourrier M., (2003). *Facteurs organisationnels : faire du neuf avec du vieux*. Gérer et comprendre,

Réalités, mai, 4 p.

Brown A-D., Humphrey M., (2002). *Nostalgia and the narrativization of identity: a Turkish case study*. British Journal of Management, 13 : 2, pp. 141-159.

Chanal V., Lesca H., Martinet A-C., (1997). *Vers une ingénierie de la recherche en gestion*. Revue Française de Gestion, novembre-décembre, pp. 52-56.

Claveranne J-P., (1996). *Le management par projet à l'hôpital*. Revue Française de Gestion, n°109, Juin-Juillet-Août, pp. 103-113.

Crozier M., Friedberg E., (1977). *L'acteur et le système*. Ed. du Seuil.

Cuvelier L., Caroly S., (2009). Appropriation d'une stratégie opératoire : un enjeu du collectif de travail. Revue électronique Activités, Vol. 6, n°2, Octobre, pp. 57-74.

David A., (2002). *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management*, in Les nouvelles fondations en sciences de gestion, Eléments d'épistémologie de la recherche en management, (coord. par) A. David, A. Hatchuel, R. Laufer, Vuibert, Fnege, pp. 193-213.

David A., (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, Nouvelle version revue et augmentée. DMSP, Université Paris-Dauphine, Cahier de recherche n°275, Juillet.

De Witte S., (1994). *La notion de compétences : problèmes d'approches*, in La compétence, mythe, construction ou réalité ?, F. Minet, M. Palier et S. De Witte, L'Harmattan, pp. 23-38, 230 p.

Diaz-Berrio Döring L-A., (2003). L'influence de la confiance sur les processus d'apprentissage dans une équipe de travail. Thèse Université du Québec, Montréal.

Di Giovanni R., Merciéca P. *Dossier évaluation des risques professionnels : Objectif prévention*, Revue Travail & Changement, Anact, n°279, juillet-août 2002.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C., (1999). *Validité et fiabilité de la recherche*, in Méthodes de recherche en management, RA. Thiétart et Coll, Dunod, Paris, pp. 257-290.

Everaere C., (1999). *Autonomie et collectifs de travail*. Collection Points de repère, Editions Anact, 273 p.

Gilbert P., (2002). *Jalons pour une histoire de la gestion des compétences*, in A. Klarsfeld et É. Oiry [Dir.] Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques, Paris, AGRH-Vuibert, pp. 11-32.

Gilbert P., (1994). *La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales*, in C. Piganiol-Jacquet (dir.), Analyses et controverses en gestion des ressources humaines, L'Harmattan, pp. 213-230.

Gilbert P., Parlier M., (1992). *La compétence : du mot valise au concept opératoire*. Actualité de la formation permanente, n°116, janvier-février, pp. 11-18.

Girin J., (1990). *Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*, in Martinet AC. [Dir.], Epistémologie et Sciences de Gestion, Economica.

Grawitz M., (1990). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz, Paris.

Guéri, F., Laville A., Daniellou F., Durrafourg Kerguelen A., (1994). *Comprendre le travail pour le transformer*. Outils et Méthodes, Ed. Anact.

- Hatchuel A., Molet H., (1986). *Rational Modelling in Understanding Human Decision Making : about two case studies*. European Journal of Operations research, n°24, pp. 176-186.
- Hatchuel A., (1994). *Les savoirs de l'intervention en entreprise*. Entreprise et Histoire, n°7, pp. 59-75.
- Hlady Rispal M., (2002). *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*. Col. Perspectives Marketing, Bruxelles, de Boeck Université.
- Huberman M., (1981). *Splendeurs, misères et promesses de la recherche qualitative*. Education et Recherche, vol. 3, pp. 233-249.
- Husser J., (2002). *Le pilotage du changement par l'encadrement intermédiaire : le cas de l'accréditation à l'hôpital*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV.
- Jarzabkowski P., (2003). Relevance in Theory and Relevance in Practice: Strategy Theory in Practice. 19th EGOS Colloquium.
- Jick T.D., (1979). *Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action*. Administrative Science Quarterly, vol. 24, pp. 602-611.
- Kets de Vries MFR., Balazs K., (1999). *Transforming the mind-set of the organization: a clinical perspective*. Administration and Society, 30 : 6, pp. 640-675.
- Koenig G., (1997). *Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique*. Revue Management International, Vol. 2, n°1, automne, pp. 27-35.
- Laroche H., Nioche J-P., (1998). *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*. Vuibert, Paris.
- Larrasquet J-M. (Ed.), (2004). *TOPIK, Action spécifique CNRS*, RTP 47, décembre.
- Latour B., (1991). *Nous n'avons jamais été modernes - essai d'anthropologie symétrique*. La Découverte, Paris.
- Le Boterf G., (2008). *Pour une nouvelle approche de la compétence : Enjeux, définition, mise en pratique*. XVème Journées de Projectique – Bidart (France), Saint Sébastien (Espagne), 30 - 31 Octobre.
- Le Boterf G., (2005). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions d'Organisation.
- Le Boterf G., (1994). *De la Compétence, essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'organisation.
- Le Moigne, J-L., (2007). *Transformer l'expérience humaine en science avec conscience*, in A.C. Martinet, A.C., (Coord.), Sciences du management. Ethique, pragmatique et épistémique, Paris, Vuibert FNEGE, pp. 31-49.
- Le Goff J., (2002). *Vertus problématiques de l'étude de cas*, in S. Charreire, I. Huaul, Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management, in N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire, J. Le Goff (coord.), Questions de méthodes en sciences de gestion, Paris, E.EMS, pp. 297-318.
- Le Moigne J-L., (2001-2002-2003). *Le constructivisme*. Tomes 1-2-3, Paris, L'Harmattan.
- Le Moigne J-L., (2007). *Les épistémologies constructivistes*. Paris, Que Sais-Je ?

- Le Moigne J-L., (1977). *La théorie du système général. Théorie de la Modélisation*. Paris, PUF.
- Lewin K., (1947), *Frontiers in group dynamics*, Human Relations, vol. 1, pp. 5-41, in Hlady Rispal M., (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Col. Perspectives Marketing, Bruxelles, de Boeck Université, pp. 69-70.
- Lewin K., (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper and Row.
- Liu M., (1992). *Présentation de la recherche-action : définition, déroulement, et résultats*. Revue Internationale de Systémique, Vol. 6, n° 4, pp. 293-311.
- Liu M., (1997). *La recherche-action*. L'Harmattan.
- March J., Sproull L., Tamuz M., (1991). *Learning from samples of one or fewer*. Organization Science, Vol. 2, n°1, pp. 1-13.
- Martinet A.C. (Coord.), (1990). *Epistémologie et Sciences de Gestion*. Paris, Economica.
- Masson A., Parlier M., (2004). *Les démarches compétences*. ANACT.
- Michel S., (1993). *Sens et contresens des bilans de compétences*. Editions Liaisons.
- Miles A-M., Huberman A-M., (1994). *Data management and analysis methods*, in Handbook of qualitative research, Edited by Denzin N. et Lincoln Y., Sage, pp. 428-444.
- Miles A.M., Huberman A.M., (1990). *Analysing Qualitative Data : A source book for new methods*. Beverly Hills, CA, Sage, 1984. Traduction française : « Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles methods », Bruxelles, De Boeck, 1991.
- Moisdon J-C., (1984). *Recherche en gestion et intervention*, Revue Française de Gestion, septembre-octobre, pp. 61-73.
- Morse J., (1995). *The significance of saturation*. Qualitative Health Research, Vol. 5, n°2, pp. 147-149.
- Pettigrew A., (1987). *Introduction : researching strategic change*, in The management of strategic change, Basil Blackwell Ltd, Edited by Pettigrew A., pp. 14-62.
- Pettigrew A., (1990). *Longitudinal field research on change : theory and practice*. Organization Science, Vol. 1, Number 3, pp. 267-292.
- Piaget J., (1959). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Neuchâtel, Editions Delachaux et Niestlé.
- Quinet C., (1994). *Herbert Simon et la rationalité*. Revue française d'économie, Vol. 9, n°1, pp. 133-181.
- Rasmussen J., Duncan K., Leplat J., (1987). *Cognitive control and human error mechanisms*. New technologies and human error, Chichester, John Wiley & Son, 8 p.
- Rasmussen J., Jensen A., (1974). *Mental procedures in real-life tasks : a case study of electronic troubleshooting*. Ergonomics, n°17, pp. 293-307.
- Reason J., (1993). *L'erreur humaine*. Le travail humain, PUF.
- Richard-Mollard M., (2007). *Le regard de l'inspection du travail*. Préventique Sécurité, n°91, Janvier-Février, pp. 12-14.

- Riegler A., (2001). *Towards a radical constructivist understanding of science*. Foundations of Science, special issue of impact of radical constructivism on science, 6/1-3, pp. 1-30.
- Rosenhead J. (Ed.), (1989). *Rational analysis for a problematic world*. John Wiley.
- Roy B., (1992). *Science de la décision ou science de l'aide à la décision*. Revue Internationale de systémique, Vol. 6, n°5, pp. 497-529.
- Schütz A., (1987). *Le chercheur et le quotidien*. Méridiens/Klincksieck.
- Serres N., Jacquetin P., (2010). Baisse des accidents du travail sur le long terme : sinistralité et éléments explicatifs par secteur d'activité. Points de repère, CNAMTS, décembre, n°32, 14 p.
- Silverman D., (1993). *Interpreting qualitative Data, Methods for analysing talk, text, and interaction*. London, Sage.
- Silva JRG., Vergara S., (2003). *Sentimentos, subjetividade e supostas resistencias a mudanca organizacional*. RAE-Revista de Administracao de empresas, 43 : 1, pp. 10-21.
- Simon H-A., (1969), *The science of the artificial*, 1st edn. ; 1981, 2nd edn. ; 1996, 3rd edn., Cambridge: MIT Press. Trad. française de la 1^{ère} édit., 1974, "La science des systèmes, science de l'artificiel", édition de l'Epi, Trad. française de la 3^{ème} édit., 2004, "Les sciences de l'arificiel", Paris, Gallimard.
- Stake R., (1994). *Case studies*, in C. Denzin et Y. Lincoln, Handbook of Qualitative Research, Sage Publication.
- Torbert W-R., (1976). *Creating a community of inquiry : Conflict, collaboration, transformation*. John Wiley.
- Tsoukas H., (2005). *Complex knowledge*. Oxford University Press.
- Vacquin M., (1994). *Préface à la responsabilité. La condition de notre humanité*. Paris, Editions Autrement, Série Morales, n°14.
- Van De Ven A., (1987). *Review Essay: Four Requirements for processual analysis*, in The management of strategic change, Basil Blackwell Ltd, Edited by Pettigrew A., pp. 330-341.
- Van De Ven A., (1992). *Suggestions for studying strategy process : a research note*. Strategic management journal, Vol. 13, pp. 169-188.
- Von Glasersfeld E., (2005). *Thirty years radical constructivism*. Constructivist Foundations 1/1, pp. 9-12.
- Von Glasersfeld E., (2001). *The radical constructivist view of science*. Foundations of Science, Special issue on impact of Radical Constructivism on Science, 6 & 3, pp. 31-43.
- Von Glasersfeld E., (1988). *Introduction à un constructivisme radical*, in P. Watzlawick (ed.), L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme, Paris, Seuil, pp. 19-43.
- Wacheux F., Kahla K-B., (1996). *De l'organisation de la théorie à la théorie des organisations : vers un positivisme raisonné*. Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines, Journée de l'IAE de Lille, mars.
- Wacheux F., (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Collection Gestion, Ed Economica.

Weick K-E., (1999). *Theory construction as disciplined reflexivity: Tradeoffs in 90's*. Academy of Management Review, 24/4, pp. 797-806.

Wetzel U., Gomes da Silva J-R., (2007). *Temps et changement organisationnels : nostalgie et nostrophobie comme articulation du passé, du présent et de l'avenir*. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 juin, p. 3.

Whittington R., (2003). *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective*. Strategic Organization, 1 (1), pp. 119-127.

Winnicott D-W., (1975). *Jeu et réalité*. Ed. Gallimard, Col. Folio Essais.

Yanow D., Schwartz-Shea P. (eds), (2006). *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn*. London, Sharpe.

Yin R., (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. Beverly Hills, CA : Sage.

LISTE DES TRAVAUX ET DES PUBLICATIONS

P25-Pilnière V., Larrasquet J-M., (2012). *The role of universities in searching for a sustainable future through innovation*. International Journal of Technology Management and Sustainable Development (IJTMSD), Vol. 11.1, ISSN : 14742748, A paraître.

P23-Larrasquet J-M., Pilnière V., (2011). *Un modèle de management alternatif : à partir du cas de l'entreprise A*. Editeur Direction et Gestion (La RSG), I.S.S.N. 1160-7742. A paraître.

P24-Pilnière V., Merlo C., (2011). *Une approche transdisciplinaire et systémique pour favoriser le changement dans l'entreprise*. International Journal of Projectics, De Boeck, Vol.7, n°1, pp. 63-74, ISSN 2031-9703, ISBN 978-2-8041-6522-2.

P16-Pilnière V., Larrasquet J-M., (2010). *The “sustainable developpers “ experience in a telecom company: reflections from a grounded experience in social innovation*. Journal Towards new challenges for innovative management practices, Editors : J. Legardeur, K. North, Erima (European Research in Innovation and Management), Vol.3, n°1, pp. 97-102, ERIMA Publication, ISSN 2100-0778.

P17-Agrell EPS, Pilnière V., (2008). *Requirements'specifications for staffing in a network organization*. International Journal of Projectics, De Boeck, n°0, pp. 69-78. ISBN 978-2-8041-0137-4.

P2-Pilnière V., Dupouy, A., (2007b). *Modalités d'accompagnement pour la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques professionnels*. Cahiers hospitaliers, n°240, pp. 11-13, ISBN : 978-2-7013-1578-2.

P18-Dupouy A., Jayaratna N., Larrasquet J-M., Pilnière V., (2007). *Towards a dialogic management of cognitive competences*. Journal Towards new challenges for innovative management practices. Editors : J. Legardeur, K. North, Erima (European Research in Innovation and Management), Vol. 1, ERIMA Publication.

P19-Dupouy A., Kerri S., Lartigue V., Pilnière V., Saumonneau M., (2007). *Employabilité des personnes de basse et moyenne qualification : Identification des compétences comportementales*. Revue Cognitiques-Cognitics, n°11, pp. 235-247. ISBN : 2-9524088-4-X.

P7-Pilnière V., Chautru L., (2006). *La prise en compte des représentations dans la gestion des risques professionnels : positionnement d'une recherche*. Revue Cognitiques-Cognitics, n° 9, pp. 131-144. ISBN : 2-9524088-0-7.

P4-Guépin J., Zamaron S., Verdun-Esquer C., Brochard P., Pilnière V., (2004). *Evaluation a priori des risques professionnels : l'expérience du CHU de Bordeaux*. Techniques Hospitalières, Vol. 59, n°686, pp. 59-61, ISSN 1166-8385.

P13-Pilnière V., Brun C., (2002). *Centre hospitalier de Libourne (Gironde) : Radiographie collective des risques*. Travail & Changement, éd. Anact, juillet/août, n°279, pp. 16-17.

P21-Pilnière V., (2002a). *Anticiper le vieillissement au travail : un projet européen*. Actualités n°13, éd. Aract Aquitaine, juillet.

P12-Brun C., Pilnière V., (2002). Démarches d'évaluation et de prévention des risques : guide méthodologique à destination des conseils extérieurs. Aract Aquitaine, DRTEFP Aquitaine (Ed.).

OUVRAGES ET CHAPITRES DE LIVRES

P22-Pilnière V., (2010). *Pour un management du risque dans lequel l'individu est « acteur » : l'enjeu de l'accompagnement*, in Pilotage des organisations : questions de représentations, sous la direction de B. Claverie, JC Sallaberry et JF Trinquécoste, l'Harmattan, pp. 297-315, 340 p., ISBN 978-2-296-11052-6.

P10-Pilnière V., (2003a). *Agir sur... La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant*. Participation à la rédaction de cet ouvrage, Agir sur... une collection dirigée par l'Anact et l'Aprat, juin, éd. Anact.

COMMUNICATIONS AVEC ACTES

P15-Dupouy A., Pilnière, V., (2010). *Accompagnement du porteur de projet innovant et mise en œuvre de son processus de développement de compétences*. 10ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFPME), Bordeaux, 27-29 octobre.

Pilnière V., Larrasquet J-M., (2005). *La gestion des risques : une question de représentations*. Colloque XIe journées de Projectique, Bidart-San Sebastien, 20-21 octobre.

Pilnière V., Chautru L., (2004). *Prise en compte des aspects socio-cognitifs dans la gestion des risques*. Colloque Xe journées de Projectique, Bidart, 21-22 octobre.

P9-Pilnière V., (2003c). *Quand les restrictions d'aptitudes dans une entreprise interrogent le vieillissement de la population*. Colloque Projet Equal : Enjeux et perspectives : le travail au fil de l'âge, Ecole des Mines, Albi 3 avril.

COMMUNICATIONS

Larrasquet J-M., Pilnière V., (2011). *Un modèle de management alternatif : à partir du cas de l'entreprise*. Journée Internationale de Recherche du L@REM, Université d'Evry Val d'Essonne, 24 juin.

P14-Merlo C., Pilnière, V., (2011). *Intégration de la gestion des compétences dans le pilotage couplé de la conception système-projet*. 9e Congrès International de Génie Industriel (CIGI) organisé par l'École Polytechnique de Montréal à Saint-Sauveur, Québec, Canada, 12-13-14 octobre.

P1-Pilnière V., Saumonneau M., (2008). *L'implication des salariés au service de la performance de l'entreprise*. XIVe journées de Projectique, Bidart-Saint Sébastien, 30-31 octobre.

P6-Pilnière V., Dupouy A., (2007a). *Modes of accompaniment for the implementation of a professional risk management policy*, EHMA Annual Conference – Managing Health Care Values, Lyon, France June 27–29.

P5-Pilnière, V., (2007b). Eléments de réponse au constat du peu d'efficacité des politiques de gestion des risques professionnels. XIIIe journées de Projectique, Bidart-San Sebastien, 29-30 novembre.

Pilnière V., Chautru L., (2004). *Prise en compte des aspects socio-cognitifs dans la gestion des risques*. Colloque Oriane, IUFM Mérignac, 18-19 novembre.

P20-Pilnière V., Zilioli F., (2004). *Comment l'intervention de l'Aract peut contribuer à réinterroger la stratégie d'une entreprise*. Journées sur la pratique de l'ergonomie, Bordeaux, 24-25-26 mars.

Brochard Ph., Verdun-Esquer C., Guépin J., Pilnière V., (2003). *Le témoignage d'un CHU*. Journée régionale d'Etude FHF-UHNO, CHU Angers 27 novembre.

P8-Pilnière V., (2003b). *Allongement de la vie et maintien dans l'emploi*. Séminaire Gestion des Ages, Programme européen Equal, organisé par l'Anact en partenariat avec le Commissariat Général du Plan, la DARES et la DGEFP, Paris 17 novembre.

P11-Pilnière V., (2002b). Quand les restrictions d'aptitudes dans une entreprise interrogent le vieillissement de la population. Séminaire Anact, CNAM Paris, 17-18 décembre.

Pilnière V., (2002). Quand les restrictions d'aptitudes dans une entreprise interrogent le vieillissement de la population. Séminaire Anact, CNAM Paris, 17-18 décembre.

Pilnière V., Guillem F., N'Kaoua B., Rougier A., Claverie B., (1996). Dynamique des interactions anatomo-fonctionnelles dans les systèmes mnésiques : une étude à partir de l'enregistrement de potentiels cognitifs intracorticaux. 2^{ème} colloque de sciences Cognitives Façade Atlantique, Biarritz 21-22 novembre.

THESE ET MEMOIRES

P3-Pilnière V., (2007a). *La gestion des risques professionnels : l'enjeu de l'accompagnement. A partir du cas d'une clinique psychiatrique*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 321 p.

Pilnière V., (1997). Intervention ergonomique dans une entreprise de processus continu. Une modélisation de l'organisation qui prend en compte la diversité de logiques. Mémoire de DESS d'Ergonomie.

Pilnière V., (1996). Etude du fonctionnement cognitif des contrôleurs aériens par la suppression de verrous de sécurité au cours de simulations. Mémoire de Maîtrise de Sciences Cognitives.

Pilnière V., (1996). Etude psychophysiological des interactions fonctionnelles entre les structures temporelles dans les processus à court et long terme chez l'Homme. Mémoire de Maîtrise de Sciences Cognitives.

NOTICE INDIVIDUELLE

- 2008-2011 **Formation à l'Approche de Palo-Alto** (5 modules suivis). Institut Gregory Bateson (Liège-Belgique)
- 2009 **Qualification au titre de Maître de Conférences** (Section 6 : Sciences de gestion)
- 2007 **Docteur en Sciences de Gestion**
- Titre de la thèse « La gestion des risques professionnels : l'enjeu de l'accompagnement. A partir du cas d'une clinique psychiatrique ». Université de Pau et des Pays de l'Adour. Soutenue le 19 décembre 2007. Mention très honorable avec félicitations du jury.
- Directeur de Thèse : Jean-Michel Larrasquet
- Jury : Mohammed Saad (rapporteur), Mohamed Bayad (Rapporteur), Jean-Pierre Claveranne, Jean-Claude Sallaberry, Marie-Claude Quilès.
- 1997 **DESS Ergonomie** : Conception des systèmes de travail et santé (mention Bien)
- Université Victor Segalen - Bordeaux 2 (33)
- 1996 **Maîtrise Sciences Cognitives**
- Université Victor Segalen - Bordeaux 2 (33)
- 1995 **Licence Sciences Cognitives**
- Université Victor Segalen - Bordeaux 2 (33)
- 1994 **Licence Psychologie**
- Université Victor Segalen - Bordeaux 2 (33)
- 1993 **Deug Psychologie**
- ICES La Roche sur Yon (Antenne IPSA Angers (49))
- 1990 **Diplôme d'Etat Infirmière**
- Ecole d'infirmières de la Roche sur Yon (85)
- 1987 **Baccalauréat-Série D**
- Lycée Pierre Mendès France - La Roche sur Yon (85)

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

- 2008-2011** **Enseignant Chercheur à l'ESTIA** (Ecole Supérieure des Technologies Industrielles Avancées) à Bidart (64)
- 2004-2008** **Ingénieur d'Etudes et Formation** à l'ESTIA (Ecole Supérieure des Technologies Industrielles Avancées) à Bidart (64)
- 2000-2004** **Chargée de mission** à l'ARACT Aquitaine (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) à Bordeaux (33)
- 1999-2000** **Consultante** dans le cabinet Perspectives (33)
- 1995-1996** **Chargée d'études en recrutement** au cabinet Action 3 aux Herbiers (85)
- 1992** Contrat saisonnier-Service des accidents du travail-CPAM de la Roche sur Yon (85)
- 1990-1995** **Infirmière** dans différents services et missions ponctuelles en tant qu'intérimaire.

CO-DIRECTION ET JURYS DE THESE

Co-direction de thèse avec le Professeur Jean-Michel Larrasquet :

Jorge Salazar Canton. Co-direction à 40%. Titre de la thèse-*Le changement dans les hôpitaux mexicains : proposition d'un modèle intégral d'intervention. A partir du cas de l'Hôpital de la Amistad, dans l'Etat de Yucatan, Mexique*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, soutenue publiquement, le 16 mai 2011. Mention très honorable.

Gilles Brun. Co-direction à 50%. Titre provisoire de la thèse-*Représentations et dialogue social dans une entreprise en profonde mutation*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des pays de l'Adour, troisième année.

Elorri Olasagasti. Co-direction à 80%. Titre provisoire de la thèse-*En tant qu'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage : quelles modalités d'accompagnement pour favoriser la prise de décisions pertinente par la Maîtrise d'Ouvrage ?* Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de Pau des pays de l'Adour, fin de deuxième année.

Jury de thèse :

Leonor Elena Lopez-Canto. Titre de la thèse-*La construction sociale d'un réseau hospitalier régional public au Mexique. Le cas de la péninsule de Yucatan*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, soutenue publiquement, le 20 juin 2011. Mention très honorable avec les félicitations du jury.

2010-2011

Module « Gestion des connaissances » et module « Psychosociologie des organisations », MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA. 40 heures de cours. Encadrement d'étudiants sur leur projet d'application.

Module « Gestion de projet-Système d'information », MAE-CAAE, Campus de Pau, IAE-UPPA. 18 heures de cours.

Module « Logistique et systèmes d'information des organisations de santé », Master Professionnel-Management Public, Parcours Management des Organisations de la Santé (MO2S) – Campus Bayonne, IAE-UPPA, 15 heures de cours.

Module « Gestion de projet », DU en Technique de Gestion, Campus de Bayonne, IAE-UPPA, 20 heures de cours.

Module « Qualité », DUT Techniques de commercialisation, IUT de Bayonne et du Pays Basque, 19 heures de cours.

Module « Ergonomie », Ingénieurs Estia 2^{ème} année, Estia, 8 heures.

Module « Démarche de projet », Ingénieurs Estia 2^e année, Estia, 8 heures.

2009-2010

Module « Gestion des connaissances » et module « Psychosociologie des organisations », MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA. 40 heures de cours. Encadrement d'étudiants sur leur projet d'application.

Module « Psychosociologie, éthique, responsabilité sociale et entreprise coopérative », MAE Management orientation Ingénierie de Projets (Master U.P.P.A.) / Master Oficial-Gestión de empresas cooperativas (Master Mondragón Uniberstsitea). 24 heures.

Module « Gestion de projet-Système d'information », MAE-CAAE, Campus de Pau, IAE-UPPA. 18 heures de cours.

Module « Ergonomie », Ingénieurs Estia, Estia, 8 heures.

Module « Démarche de projet », Ingénieurs Estia 2^e année, Estia, 8 heures.

Module « Ergonomie », Ingénieurs Estia, Estia, 8 heures.

Module « Démarche de projet », Ingénieurs Estia 2^e année, Estia, 8 heures.

2008-2009

Module « Gestion des connaissances » et module « Psychosociologie des organisations », MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA. 40 heures de cours. Encadrement d'étudiants sur leur projet d'application.

Module « Gestion de projet-Système d'information », MAE-CAAE, Campus de Pau, IAE-UPPA. 18 heures de cours.

Module « Ergonomie », Ingénieurs Estia, Estia, 8 heures.

Module « Démarche de projet », Ingénieurs Estia 2^e année, Estia, 8 heures.

2007-2008

Module « Management de projet » : Ingénieurs spécialité cognitive, Institut de Cognitive, Université de Bordeaux 2. 1,5 heures de cours, 1,5 heures de TD et 1,5 heures de TP.

Module « Management et cognition » : Master recherche sciences cognitives, Institut de Cognitive, Université de Bordeaux 2. 20 heures de cours.

Formation continue « Psychosociologie des organisations », « Compétences et Apprentissage », Parcours des dirigeants, Estia, 30 heures de cours et animation de groupes.

Module « Ingénierie de Projet » et module « Psychosociologie des organisations », MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA. 40 heures de cours. Encadrement d'étudiants sur leur projet d'application.

Module « Système d'information », MAE-CAAE, IAE-UPPA. 15 heures de cours et TD.

Module « Psychosociologie, éthique, responsabilité sociale et entreprise coopérative », MAE Management orientation Ingénierie de Projets (Master U.P.P.A.) / Master Oficial-Gestión de empresas cooperativas (Master Mondragón Uniberstsitea). 24 heures.

Module « Démarche de projet », Ingénieurs Estia, Estia, 8 heures.

2006-2007

Module « Gestion de projet » : Ingénieurs spécialité cognitive, Institut de Cognitive, Université de Bordeaux 2. 1,5 heures de cours, 1,5 heures de TD et 1,5 heures de TP.

Formation des formateurs à la formation des seniors à la demande de l'INSUP. Construction et réalisation de la formation. 21 heures de cours.

Module « Gestion des risques » : MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA. 16 heures de cours. Encadrement d'étudiants sur leur projet d'application.

2005-2006

Module « Gestion des risques » : Ingénieurs spécialité cognitive, Institut de Cognitive, Université de Bordeaux 2. 4 heures de cours, 6 heures de TP.

Module « Gestion des risques » : MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA. 16 heures de cours. Encadrement d'étudiants sur leur projet d'application.

« Accréditation et risques professionnels » : Formation intra-entreprise (clinique psychiatrique). 40 heures de cours et animation de réunions.

2004-2005

Module « Gestion des risques » : Master Économie, Gestion et Affaires Européennes et Internationales, à finalité professionnelle, mention Information, Contrôle, Études, spécialité Gestion des Systèmes d'Information, IAE-UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour). 24 heures de cours. Encadrement d'étudiants sur leur projet d'application.

Module « La notion de risque dans la gestion de projet » : Master Management de Projet de la

CUJAE de la Havane dans le cadre du programme PRECAC CUJAE/ESTIA (Collaboration entre Universités latino-américaines et françaises). 20 heures de cours.

Module « Gestion des risques et ergonomie » : Master deuxième année, IUP Management des PMO, Université Paul Sabatier Toulouse III. 16 heures de cours.

2003-2004

Module « Gestion des risques » : DESS Économie, Gestion et Affaires Européennes et Internationales, à finalité professionnelle, mention Information, Contrôle, Études, spécialité Gestion des Systèmes d'Information, UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour). 24 heures de cours. Encadrement d'étudiants sur leur projet d'application.

ACTIVITES ADMINISTRATIVES ET AUTRES RESPONSABILITES

Responsabilité de modules de formation

2010-2011 : Responsable du module « Psychosociologie des organisations » : MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour).

Responsable du module renforcement « Prise en compte du facteur humain dans la restructuration d'un atelier de production » : Ingénieurs Estia 2^{ème} année.

2009-2010 : Responsable du module « Psychosociologie des organisations » : MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour).

2008-2009 : Responsable du module « Ingénierie de projet » : MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour).

2007-2008 : Responsable du module « Ingénierie de projet » : MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour).

2006-2007 : Responsable du module « Gestion des risques » : MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour).

2005-2006 : Responsable du module « Gestion des risques » : MAE Management-Parcours Ingénierie de Projet, IAE-UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour).

2004-2005 : Responsable du module « Gestion des risques » : Master Économie, Gestion et Affaires Européennes et Internationales, à finalité professionnelle, mention Information, Contrôle, Études, spécialité Gestion des Systèmes d'Information, IAE-UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour).

2003-2004 : Responsable du module « gestion des risques », DESS Économie, Gestion et Affaires Européennes et Internationales, à finalité professionnelle, mention Information, Contrôle, Études, spécialité Gestion des Systèmes d'Information, UPPA (Université de Pau et des Pays de l'Adour).

Responsabilité pédagogique de formation

2009-2010 : Responsable pédagogique du MAE MANAGEMENT orientation Ingénierie de Projets (Diplôme U.P.P.A.) / Master Oficial-Gestión de empresas cooperativas (Diplomo Mondragón Uniberstsitea).

2007-2008 : Responsable pédagogique du MAE MANAGEMENT orientation Ingénierie de Projets (Diplôme U.P.P.A.) / Master Oficial-Gestión de empresas cooperativas (Diplomo Mondragón Uniberstsitea).

Participation à l'organisation de colloques

2004 : Participation à l'organisation des Xèmes journées de Projectique, « Compétences, Connaissances, Apprentissage », 21-22 Octobre, Bidart-San Sebastian.

2005 : Participation à l'organisation des XIèmes journées de Projectique, « Innovation et Apprentissage », 20-21 Octobre, Bidart-San Sebastian.

2005 : Participation à l'organisation du colloque « la gestion des âges : une opportunité pour l'entreprise... », dans le cadre du projet européen Equal, 2 Décembre, Bidart.

2006 : Participation à l'organisation des XXIIèmes journées de Projectique, « Intégration des connaissances et des compétences à la pratique », 26-27 Octobre, Bidart-San Sebastian.

2007 : Participation à l'organisation des XIIIèmes journées de Projectique, « Organisations complexes, innovation, mouvement, projets et compétences émergentes », 29-30 Novembre, Bidart-San Sebastian.

2008 : Participation à l'organisation des XIVèmes journées de Projectique, « Innovation, complexité et compétences », 30-31 Octobre, Bidart-San Sebastian.

Organisation de séminaires de recherche

2008-2011 : Organisation de séminaires de recherche.

2007-2008 : Organisation des séminaires de recherche « Santé », CREG-UPPA.

PUBLICATIONS JOINTES AU DOSSIER HDR

Seeking a sustainable future

The role of universities

Véronique Pilnière, Researcher, ESTIA-Recherche, CREG-UPPA

Jean-Michel Larrasquet, Emeritus Professor, ESTIA Recherche, CREG-UPPA

Abstract

The world's economic and political interactions and exchanges are in a considerable mess today. All private and public sector institutions (including universities) are moving in the same direction by adapting, adopting, accepting the logic of market forces and growth as their own values and goals. It is the blind adherence to these values and practices by leaders and managers that has contributed to the chaos in our western societies. Locked into this mode of thinking, they believe that the only way to make progress is to do more and faster, but in doing so, they not only feed the dynamics of a destructive economic and political machine but also take their institutions to the ultimate terminal state. In the process, we have begun to lose our social and generous values; senses (reason); responsibility for our behaviour; social conscience; the sense of solidarity. And paradoxically we are also losing creativity, initiative, genuine innovation and generating conformity. All societies are moving towards entropy. That is fundamentally why tensions have begun to rise and to become definitely unsustainable.

In this context what should the role of universities be? Should they all have the same purpose? Should universities reflect the same destructive values as those in society or should they be the leaders highlighting the dangers and offering alternatives? What role should universities play in the reduction of inequalities? What is innovation at social or collective levels? How could we measure the contribution of innovation to the improvement or destruction of the society? In this context, what is sustainable innovation?

All these questions challenge the direction taken not only by western societies but also by human civilization as a whole. There is an urgent need for social debate. In this debate, universities should help participants to understand the implications of the choices being made for the future development of human societies. Then, let that debate inform universities, so as to allow them to make their strategic choices, regarding scientific activities, education, research, transfer and innovation, in a better informed manner.

“Without a change in the pattern of thoughts we will not be able to solve problems we created with our current pattern of thoughts” Albert Einstein

The crisis of the Western development model

Any holistic consideration of the mess in which the world is leads to the conclusion that the Western development model is no longer sustainable for the planet. Private and public sector institutions (including a large number of universities) are moving in the same direction by adapting, adopting and accepting the logic of market forces and growth as their fundamental values and goals. Their leaders and managers' blind adherence to these values and practices has contributed to the chaos in which our western societies are. Locked into this mode of

thinking they believe that the only way to make progress is to do always more and proceed always faster, but in doing so, they not only feed the dynamics of a destructive economic and political machine but also take their institutions to the ultimate terminal state. In the process, we have begun to lose the social and generous values which make up the fundamentals of sustainable societies (Mauss, 1925), senses, responsibility for our behaviour, social conscience, the sense of solidarity. Paradoxically too, this mess entails the loss of creativity, initiative, genuine innovation, nonconformism, critical thinking, etc. All developed societies are moving towards entropy, in other words the famous “final abyss” Edgar Morin fears.

Some large developing countries have rushed into this model these last years, precisely in search of their development, aiming at doing “better” than older ones, exceeding their targets and making things less expensive. Doing that, they have been boosting and giving air to the system (widening the demand and the areas open to capital accumulation). But at the same time, they have been generating increasing imbalances (company relocations, massive exacerbation of competition in increasingly numerous branches of industry, unemployment, public and private debts, etc.), combining the destruction and creation of activities in extremely complex interactions.

These contradictions brought “the system”, i.e. this worldwide huge mechanics, to a kind of dynamics generating systematic overhangs which led the actors to find their (short term!) future only in doing more of the same thing, i.e. pure financial transactions (finance financing finance without any consideration for the real economy). At the beginning of this macro-cycle, a good number of big companies and financial institutions played the role of leaders in this headlong rush into ruin, the rest of the actors being mere followers, progressively aspired by this systemic logic. The continuation of the cycle is fed by itself, i.e the fact that progressively an increasing part of the transactions become of a pure financial type, with the mechanical impact of the rarefaction of investments in the real economy, including the production of goods and services, but also universities, public expenditure, cultural activities, etc. The individualistic logic is based on this basic economic formula: “get” the maximum and give the minimum, forgetting Mauss’s theory of the “gift / counter gift”, and making social cohesion definitely not sustainable when its application is generalized (Mauss, 1925).

The hypertrophy of the financial sphere which develops on this basis makes the financial system feed itself, functioning in a bubble, without common relation with the development of the real economy. Actually, the development of finance is no more based on a genuine creation of value. As an indication, the total amount of pure financial transactions is currently estimated 20 times higher than the transactions carried out in the real economy (production of goods and non financial services). The financial system is therefore feeding its rise by its rise, i.e accentuating all the overhangs on which it has developed without any control in the last period. In such cyclical phenomena, growth nourishes growth as long as confidence in the markets is maintained (it is built first on a period of euphoria related to easy gains and on ideologies spread through several channels, primarily universities: neo-liberalism has long been presented as ‘the’ economic science, when it could be considered as a mere ideology). But a time comes when the returns on investments begin to decrease, then a simple grain of sand (for instance the *subprime* crisis) is enough to lock all gears. The error is to think that the growth is unlimited. It cannot be! Decreasing yields announce a trend reversal ; confidence initially exhausts and then crumbles. This mechanism is well-known in economy. The crisis is then opened, spreads and, by the blast waves it produces, drags all sectors down with the financial sphere.

Socially, in developed countries but also worldwide, the number of excluded persons and groups is getting higher, inequalities reach unsustainable levels, with a dramatic acceleration when the crisis deep effects begin to impact.

This development model is thus increasingly founded on convergent behavioral laws: “always more”, “always shorter term”, “make more and faster than the others” in terms of financial results in order to remunerate more and faster the invested capital (the shareholders). As underlined above, it is today strongly amplified by the role of emerging countries. An increasing part of the system is organized according to this model. Any person in charge in any company (and not only in financial institutions) is supposed to reach objectives which are those of the previous period increased by a percentage (X % and today very often “two digit objectives”, i.e higher than 10%). These objectives are always expressed in a financial way (in Dollars, Euros or Yuans...), i.e they direct the activity and the production towards what will financially more easily yield in the short run (they are expressed for one year, or sometimes six months, or less). *De facto*, social regulation rules are progressively brought into line with this imperative financial order. In this operating mode, little consideration is left to the quality of what is done, or to its impact on sustainability, or to the way in which these activities are organized (Reynaud, 1997).

The system leads companies and actors, at least those who accept or even crave for such game rules (which finally consist in maximizing short-term profit) to enter the game and become captive of it. This generates, at macroscopic level, a feed-back effect to implement very “morphostatic” and “poor” modes of development, i.e very similar to what precedes in terms of products, technologies, operating processes, economic rules, institutional aspects, etc. That is why radical innovation oriented towards a responsible development is so difficult in developed societies. Companies and governments usually first promote those developments which present only small shifts in relation to what preceded. Such developments, as they primarily lay stress on volumes and financial masses, are trailing behind all the consumption of resources and services (supply chains), developing a quasi-homomorphism and, in the mean time, deepening the ecological crisis.

The same causes producing the same effects, without deep changes in the social organization and regulation, it is likely that crises would go on, following one another. The various “partial” crises, if one can use this term, combining together will generate the famous “systemic crisis”, and precipitate the world into chaos, misery and the announced ecological disaster. The danger is indeed that mankind, its politicians and deciders would finally be unable to cope with such a situation. It is the abyss mentioned by Edgar Morin, like a huge tremor that will trigger off social unrest among the nations, a form of social tsunami (Jayaratna, 2011). The recent looting incidents, protests and demonstrations (“the indignados”, rebellions...) are certainly only a minor taster of more serious events to come. The scenario of the social tsunami is going to be very real involving people who “have had it” with misery. Under such conditions, governments will no doubt take emergency measures and take on exceptional powers to try to stop such a tsunami. Who knows what may happen then?

How are universities playing in the game?

Over the last three decades, institutions have undergone a quick change of values. They shifted from social, economic, cultural and ethical concerns to be dominated by a combination of two fundamental values, financial and political, at the highest levels of public government and governance of the most trusted institutions (in particular the banking sector). Obviously, universities have been heavily impacted by such evolutions and have played their role in them. These are value shifts, but evidently, they evolve more or less directly in relation with social practices as they dictate most of our actions and behaviours at a practical level. At the same time, these practices reinforce the values in use, as Giddens’s theory of structuration (Rojot, 1998) demonstrates very well. They are hence very difficult to dislodge without challenging the underlying principles, when our real ‘problem’ is that the political and financial focus prevents us from confronting any of the causes directly.

As a result, in universities we have ended up with a lot of highly political managers well-trained in these new value set and management practices. These leaders have also been educated in universities, sometimes prestigious ones. Many of these leaders have weak problem-definition skills, which they compensate by using problem-solving and very strong problem-avoiding or deflecting skills, remaining locked in the value set they believe in (intellectually and out of mere interest).

That is why so far, at Government or institution management levels, very few solutions are focused on the underlying principles and values. That is also why they cannot stop the decline of the economy and certainly do not help us recover from the dire straits we are in. Universities must stop offering the kind of conformist education they widely offer, without any critical analysis of this model. We should make sure that we do not spend a single euro on pseudo-research and pseudo-education that do not address the above mentioned underlying principles and values.

Western countries have all the resources they need, and more, (which should allow them to participate in scientific networks with developing countries) to tackle their most urging 'problems'. As explained above, we are in this mess because inequalities have dramatically increased in the last period in western societies and in the world and have become absolutely unsustainable. In order to build this society which is finally collapsing, resources have been misspent and the future has been mortgaged. Our leaders with the new value sets keep on wasting millions on pseudo-solutions (which in fact increase the level and nature of problems) because of their very weak understanding of underlying principles. A lot of academics in universities go on explaining that it is the good way! What we need are different ways of understanding the nature, scale and level of 'problems', without considering preconceived solutions and the costs, constraints, politics or implementation issues first.

Which role for universities?

In this context what should the role of universities be ? Should they all have the same purpose? Should universities reflect these same destructive values or should they be the leaders highlighting the dangers and leading projects for building up alternatives? What should the role of universities be in the reduction of inequalities? What is innovation at social or collective levels? How could we measure the contribution of innovation to the improvement or destruction of society? In this context, what is sustainable innovation?

Behind the same single word ("university"), very different realities are hidden! Words and things are not the same thing (Foucault, 1966). What is common between the MIT, Harvard, Cambridge, these famous world-class universities and some universities in India, Africa, France, in some large towns or in small towns on the planet, in regions with specific identity features and development problems? It seems that they are supposed to educate youth and produce research. But students and researchers are not living out of the world! The conditions of each place in the world and the development-related issues in these places are not the same. Why should all universities, if their purpose is indeed to serve the society, follow the same logic and develop the same model?

Today, it seems that many of our universities have moved away from educating students (developing knowledge developing with their students' abilities related to the socioeconomic conditions they are living in) to become a kind of information delivery service for students, if not a mere market for degrees (achieve ever increasing success rates, first and second class grades despite taking on ever more students with lower qualifications and with reduced class contact time). Today many have become qualifications-marketing and awarding businesses in return for higher fees. This is despite the fact that knowledge resides in the mind and can never be a product or a commodity that can be delivered or traded on the market place. Just like the banking sector, this sector will crash spectacularly just because their leaders have

been able to produce successful results by corrupting the processes through which those results have been achieved.

As far as education is concerned, is the exploitation of rich foreign students from the developing countries the only possible way for universities to design their development strategy for the future? On the other hand, the research production in social and human sciences is generally poor because it is increasingly aimed at the production of papers with the objective of being published by “starred reviews” (another worldwide business!) and to strengthen the CVs of academics, without any consideration for the social utility of their works⁶². This does not mean, of course, that all the research worldwide must be applied, but this means that it is not normal that all universities work (or pretend to work) following the same logic linked to the “pseudo-excellence” of the Shanghai ranking. All these systems are surreptitiously becoming institutionalized (Lourau, 1979) and raise little opposition from those who are the actors, in this case researchers.

At the same time, due to various conditions (the financial aspect is not the only one), a lot of young people remain excluded from university studies, being unable to enter the university, to follow its programs or obtain any degree. As far as research is concerned, all the questions of the development of the fringe zones, of genuine development in underdeveloped countries and in the poor areas in developed countries, very complex problems indeed, are largely ignored by the kind of research which is being done today.

As long as this logic is at work, ignoring increasingly the social and moral responsibility they should have in taking their part in the formulation and building of solutions to the above mentioned problems, particularly considering genuine triple-helix type approaches (Etzkowitz, 2006), universities gradually take up and promote the neo-liberal values and are getting eventually transformed by them. Because of the cuts in public financing, but also because of the lack of ethics at strategic level, they have surreptitiously being centring their activity on financial objectives (doing enough money to survive), doing marketing and playing political games to reach them. Fundamental values (honesty, learning, sense of service, university social involvement, solidarity, initiative, genuine innovation...) have been progressively forgotten. Even if a lot of them are currently “selling” the idea they are promoting innovation, our idea is that they are essentially promoting conformism, doing commerce with titles and developing sterile “research”, mainly oriented to the international publication business, which supposes individual CV building with theoretical and mono-disciplinary publications and international university rankings, based on the sum of individual CVs. This mode is certainly not the one suitable for generating (liable to generate) responsible and genuine innovation.

As regards research, another existing mode is to develop applied research in relation with companies and various organisms in society. It is certainly an interesting way of practicing research. Nevertheless, in this case too, ethics, sustainability and responsibility principles are very often forgotten facing the perspective of making money out of contracts (see footnote number 2).

In fact, universities are developing the operating mode we have described above, which is, to our mind, the neo-liberal mode of development for universities. This sets the question of the actual social utility and legitimacy of universities!

⁶²We also have to state that in science and technology (significantly more than in human and social sciences), an increasing part of research is made as part of contracts with companies. This question is obviously related to our subject. Nevertheless, for reasons linked with the volume of this paper, it will not be directly and deeply addressed here.

Even the EU, which cannot be suspected of being a dangerous nihilist, is really alarmist with this statement: “Europe needs to make a step change in its research and innovation performance. As the Innovation Union pointed out, this requires research and innovation to be better linked. We should break away from traditional compartmentalized approaches and focus more on challenges and outcomes to be achieved, linking our research and innovation funding closer to our policy objectives”⁶³.

To our mind, this wave of ideological and practical conformity, “intellectually and politically correct”, has led universities, considered as a whole, to defend by their behaviour the destructive values that lead societies to the abyss. We have to change.

Towards responsible innovation

Universities should be the place where the dangers of such a model are highlighted and not institutions which participates blindly in any innovative development, whatever the innovation is. As explained above, there is a lot to do in re-founding the way we define problems! And of course, the way we are able to think about solutions to these problems. We believe that this is a better way to conceptualize innovation than the way in which most universities do, being “on the move”, without thinking about the question of the “why” (Latour, 1991).

Responsible innovation should be conscious of the consequences of the proposals that are made by academics, researchers and innovators. It is not sufficient to go just where there is a supposed market. As we have explained above, the core of the problem of our societies is the above mentioned set of principles and values and of course, related to it, the question of the abysmal and always growing inequalities existing in the world. Today, the system is working like an inequality-increasing machine. Doing innovation strictly enslaved to the system’s logic, in order to make it “work better” will very often bring about more inequities, inequalities, ecological problems... Doing innovation without any social and ecological consideration is therefore a lethal way of working. For our research labs, as research and innovation must be linked to each other stronger than they are (see the European Green Paper quoted above), this means that the choice of research subjects and the way research is carried out must be grounded and managed on a responsible and sustainable basis.

Obviously, all research must not be directly submitted to this applied responsibility principle: a significant part of a kind of research responding first to scientific curiosity must be preserved. But this also means that a fair amount of the research projects must be applied, and in this case, they must be developed respecting the responsibility and sustainability principles. This supposes that these principles are defined in a collective and consensual way and then are effectively applied (precisely also in a responsible and sustainable way and not following a mere bureaucratic mode as we have done with quality procedures, norms and standards). This also supposes that research is led in a more “flattened” (less hierarchical) and reticular way, mixing academics, sociologists, practitioners on a trans-disciplinary basis (Lawrence and Despres, 2004). Developing in practice such a model and a genuine system of research recognition and rewarding should certainly be an interesting subject for international conferences (Gibbons, 1994).

Defining socially responsible innovation is therefore an important issue today. Universities should play the central role in this effort for defining whereto and how the development of applied knowledge should be channeled and how this could be done. The question of the

⁶³GREEN PAPER, From Challenges to Opportunities: Towards a Common Strategic Framework for EU. Research and Innovation funding, EU, 2011.
<http://www.ekaicenter.eu/wp-content/uploads/EUResearchAndInnovGreenPaper.pdf>.

relationships between science, education and citizenship, the development of a “science with conscience”, as Edgar Morin put it (Morin, 1994), are extremely meaningful and must be taken into account by universities. The importance of this question requires that it should be treated in a more systemic way, in all academic programs and research (at least as far as applied research is concerned). This also demands to open the doors to complex epistemologies and systemic approaches, integrating economic, social (societal), ecological and cultural dimensions in every question researchers, teachers and innovators are dealing with.

Another aspect of the question is to decide if we have to wait for governments to decide something in this direction. If they do so, then let us follow the way they have opened. The problem is that most governments are still advancing in the opposite way. Consequently, the other choice we have, as responsible citizens, is to begin to do something in that direction, at all levels, that of each researcher, each teacher, each team, each department, each university and to develop (social) networks. This is certainly the right way!

Bibliography

ETZKOWITZ Henry, (2006). *The Triple Helix of University - Industry – Government, implications for Policy and Evaluation*, Science Policy Institute, Working paper, 2006.

FOUCAULT Michel, (1966). *Les Mots et les Choses, Archéologie des sciences humaines*, Gallimard, NRF.

GIBBONS Michael et al. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary society*. Sage, London.

JAYARATNA Nimal, (2011). *The crisis in occidental societies*, Working paper, ESTIA-Recherche.

LATOUR Bruno, (1991). *Nous n'avons jamais été modernes, essai d'anthropologie symétrique*, L'Harmattan.

LAWRENCE Roderick, DESPRES Carole, (2004). *Transdisciplinarity*. Futures, vol. 36, n°4 (numéro spécial), pp. 397-526.

LOURAU René, (1979). *L'analyse institutionnelle*. Editions de Minuit.

MAUSS Marcel, (1925). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, in L'Année sociologique, n.s., I, pp. 30-186.

MORIN Edgar, (1994). *La complexité humaine*, Champs-L'essentiel, Flammarion.

REYNAUD Jean-Daniel, (1997). *Les règles du jeu, L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.

ROJOT Jacques, (1998). *La théorie de la structuration chez Anthony Giddens*. Structuration et management des organisations, L'Harmattan.

Un modèle de management alternatif : à partir du cas de l'entreprise A

Jean-Michel Larrasquet, *Professeur émérite des Universités*

Ecole Supérieure des Technologies Industrielles Avancées (ESTIA Recherche)

Université de Pau et des Pays de l'Adour (IAE, CREG-JE 2523)

Université de Mondragon (Enpresagintza)

Véronique Pilnière, *Enseignant-chercheur*

Ecole Supérieure des technologies Industrielles Avancées (ESTIA Recherche)

Université de Pau et des Pays de l'Adour (CREG-JE 2523)

Résumé

L'entreprise A. (autocars de luxe, coopérative, 800 personnes, située en Pays Basque Espagnol) présente une organisation très spécifique, bien éloignée du modèle hiérarchique traditionnel. De notre point de vue, ce modèle « tire » vers ce que Peter Senge (1998) appelle les « organisations intelligentes ». La complexité est très fortement imbriquée dans la représentation des situations, la façon dont les solutions sont construites et mises en place et les modes de fonctionnement que les managers, les responsables de projets et les collaborateurs mettent en œuvre.

Pour apprécier la réalité et les potentialités de ce modèle, largement fondé sur une construction « chemin faisant », par le « faire », d'une vision partagée, il est nécessaire de prendre la mesure de ce qui est concrètement fait au quotidien dans ces modalités d'organisation et de travail. Cette recherche nous permettra également de distinguer entre aspects contextuels et caractéristiques plus génériques et pour mieux cerner comment les principes de la complexité sont à l'œuvre derrière ces modalités concrètes de fonctionnement.

Mots-clefs : organisation plate, projet, vision partagée, empowerment, complexité

Abstract

The A. company (luxury coaches, cooperative, 800 persons, in the Spanish Basque Country) presents specific organizational features: model is very far from the hierarchical traditional one and, to our mind, it borders on the "intelligent" organizational model (Petre Senge, 1998). Complexity is very

currently in the heart of the representations of situations, the way solutions are built and implemented and the modes of functioning managers, project managers and collaborators generate.

In order to take the measure of the reality and the potentialities of this model, largely founded on the on-going construction *by doing* of shared vision, it is necessary to investigate what is currently and concretely done in the day to day organizational and working modes. This investigation will also allow us to distinguish contextual aspects from more generic features and to understand better how the main principles of the theory of complexity are acting behind this concrete mode of functioning.

Key-words: flat organization, project, shared vision, *empowerment*, complexity.

Resumen

La empresa A. (autocares de lujo, cooperativa, 800 personas, situada en el País Vasco Español) presenta una organización muy específica, muy alejada del modelo jerárquico tradicional. De nuestro punto de vista, este modelo “tira” hacia lo que Peter Singe (1998) llama “organizaciones inteligentes”. La complejidad está fuertemente imbricada en la representación de las situaciones, la manera de construir soluciones y de ponerlas en aplicación y los modos de funcionamiento que los managers, los responsables de proyectos y los colaboradores ponen en acción.

Para apreciar la realidad y las potencialidades de este modelo, fuertemente basado en la construcción de una visión compartida, “haciendo el camino al andar”, es necesario tomar la medida de lo que se hace concretamente en el día a día de estas modalidades de organización y de trabajo. Esta investigación también nos permitirá de separar los aspectos contextuales de las características más genéricas y de entender mejor como los principios de la complejidad están en marcha detrás de estas modalidades concretas de funcionamiento.

Palabras-claves: organización aplastada, proyecto, visión compartida, *empowerment*, complejidad

Un modèle de management alternatif : à partir du cas de l'entreprise A

Introduction

L'entreprise A⁶⁴ (autocars de luxe, entreprise coopérative ouvrière, Pays Basque espagnol, 800 personnes) possède des caractéristiques organisationnelles propres : c'est un modèle qui s'éloigne fortement du modèle hiérarchique traditionnel dominant et qui, de notre point de vue, « tire » vers ce que Peter Senge (1998) appelle les « organisations intelligentes ». La complexité est au cœur de la compréhension que les dirigeants ont de leur entreprise. Plutôt que de mettre l'accent sur la « structure », concept -s'il en est !- du monde de la stabilité et des systèmes formels de pouvoir, les collaborateurs de l'entreprise A se voient comme une entreprise dynamique, en transformation continue ou le « pouvoir » (si l'on peut dire) est approché de façon répartie, systématiquement réflexive et en brassage continu. On essaie (cette préoccupation semble bien partagée par l'ensemble

⁶⁴ Pour des raisons de confidentialité, nous nommerons cette entreprise : A.

des personnels de l'entreprise) de faire en sorte que les collaborateurs se construisent cette vision fondée sur une approche en réseaux, plate et dynamique (plutôt qu'en hiérarchie figée). Un modèle qui, gardant en son sein les clés ou éléments fondamentaux qui articulent le tout et lui donnent sens, est en continuelle adaptation aux contextes de référence (espaces et périodes) et en transformation propre.

Le modèle de gestion de cette entreprise peut être qualifié de modèle horizontal et participatif. Pour apprécier les potentialités de ce modèle fondé sur la vision partagée, pour distinguer ce qui est contextuel de ce que l'on peut considérer comme plus générique, il est nécessaire de s'intéresser à ce qui se passe effectivement sur le terrain. Ainsi, dans un premier temps, nous présenterons l'entreprise A. Dans un deuxième temps, nous aborderons la problématisation et la méthodologie d'accès à l'entreprise que nous avons adoptée. Dans un troisième temps, nous déclinons son modèle d'organisation pour finalement mettre en lumière les caractéristiques qui sont lui sont propres en termes de : positionnement de la personne dans le système, communication, pouvoir, amélioration et innovation.

Présentation de l'entreprise A

Fondée en 1889, A fabrique aujourd'hui principalement des autocars de luxe (M. Etxeberria, 2006). Suite à une période de grandes difficultés, l'entreprise voit arriver à sa tête en 1992 une personnalité charismatique porteuse d'idées extrêmement novatrices en matière de management (L. Ugarte, 2006) qui va la mener à ce qu'elle est devenue aujourd'hui : leader absolu de son secteur en Espagne et n°2 en Europe. Son activité commerciale s'étend aujourd'hui à environ 80 pays sur tous les continents. Le siège compte aujourd'hui un peu plus de 800 personnes. En 1998, est créé le groupe « A » qui regroupe huit projets distincts dans différents pays, avec 2800 personnes à l'époque. Aujourd'hui son effectif est largement au-dessus des 3000 personnes. Son siège premier est à Ormaiztegui (Gipuzkoa), petite ville d'environ 1300 habitants.

L'entreprise A s'inscrit dans le mouvement coopératif de Mondragon et a fait partie de Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC), devenue plus récemment « Mondragon Corporation » (qui rassemble plus 100 000 personnes sur l'ensemble du monde, avec 230 entreprises coopératives associées, organisée en trois divisions : financière, industrielle et distribution, formant un des groupes les plus importants d'Espagne), jusqu'en 2008. Cette entreprise s'est depuis séparée de MCC.

Grâce à son savoir-faire en carrosserie, mais aussi en termes d'innovation organisationnelle, A a obtenu et continue d'obtenir, une multitude d'honneurs, de prix et de récompenses (notamment le prix EFQM en 2000).

Elle a développé un modèle de management extrêmement original et extrêmement intéressant...

Problématisation

Le modèle de management de cette entreprise semble donc à la base d'une pratique de management fondamentalement alternative et qui fonctionne en vraie grandeur, c'est-à-dire en l'occurrence à l'échelle d'une grande entreprise. Il semble également être pour une bonne part dans le succès

industriel et commercial de l'entreprise, y compris du point de vue des critères habituels d'excellence des entreprises dans nos sociétés occidentales et dans les supposés classiques des sciences et des pratiques habituelles de gestion des entreprises (sachant que ce ne sont pas les seuls ni les principaux indicateurs utilisés dans l'entreprise A). Même si on se refuse à générer des relations de cause à effet non prouvées, à tout le moins, il est clair que ce modèle n'est pas « contre-productif » vis-à-vis de ces critères « d'excellence ».

De notre point de vue, ce modèle rejoint les théories de la complexité, de la pensée complexe et de ses épistémologies (E. Morin & J-L. Le Moigne, 1999) et fournit une base de réflexion pour les instancier de manière efficiente, même si les dirigeants et principaux animateurs de l'entreprise n'ont pas une conscience bien claire de ces proximités entre les théories de la complexité et les caractéristiques de leurs pratiques. Issus de carrières techniques (ingénierie industrielle) ou formés à des approches du management issues des modèles traditionnels des MBA anglo-saxons, ils n'ont en général pas entendu parler de façon formalisée de ces référents scientifiques de la complexité. Mais, de notre point de vue, ils en réalisent une émergence dans l'action, par l'expérience en quelque sorte. Nous avançons l'idée que ces fondements sont donc bien à la base de l'expérience de l'entreprise A et de son succès.

Nous allons travailler dans cet article à présenter ce modèle dans ses modalités concrètes de mise en œuvre et de fonctionnement et à approfondir les liens qu'il présente avec les théories de la complexité et les préceptes épistémologiques de la pensée complexe. Notre idée est de montrer que ces idées font écho aux modalités de management mises en œuvre. De notre point de vue, en effet, celles-ci sont dotées d'efficacité et productrices de résultats favorables, y compris à l'aune des indicateurs de gestion classiques.

Méthodologie

Notre problème est donc de mettre à jour la façon dont les modalités de fonctionnement mises en œuvre dans l'entreprise A peuvent s'interpréter à l'aune des principes de la pensée complexe et comment elles produisent une sorte de « validation par l'expérience » de ces principes. Nous déroulerons donc le modèle de cette entreprise selon celles de ses caractéristiques qui nous paraissent les plus intéressantes : l'organisation, le rôle de la personne, la communication, le pouvoir, l'innovation. Dans chaque cas, nous nous efforcerons de mettre à jour les caractéristiques de la pensée complexe qui font écho aux modalités de fonctionnement de l'entreprise.

Pour y parvenir, de façon basique, nous avons recours à de l'observation directe (nous suivons cette entreprise depuis une dizaine d'années). Celle-ci est complétée par des interviews de dirigeants et de collaborateurs opérationnels. Comme nous le verrons ci-après, d'une part, les fonctions exercées par les personnes changent fréquemment dans l'entreprise et d'autre part, il est très fréquent qu'une même personne exerce en même temps une fonction opérationnelle et une fonction de management. Nous avons donc sollicité des personnes qui sont, au moment des entrevues réalisées, plutôt en position de coordinateurs (de divers niveaux) ou plutôt en position d'opérationnels, voire dans la position où ces deux fonctions s'exercent de façon concomitante. Nous avons en tout réalisé une quinzaine d'entrevues formelles sur une période de 10 ans (y compris, à trois reprises, du gérant de l'entreprise).

Cette observation longue réalisée sur l'entreprise est également largement due à notre collaboration avec la faculté des Sciences de l'Entreprise de l'Université de Mondragon (l'un des auteurs y est professeur associé, l'autre y est chargée de cours), avec laquelle nous déroulons un projet de recherche européen commun, précisément sur les questions d'innovation en management. Historiquement, cette faculté a tissé de nombreux liens de collaboration et de confiance avec l'entreprise et un certain nombre de personnes-clés de celle-ci. Dans ce cadre, nous avons également eu accès à l'abondante littérature consacrée à l'entreprise en Espagne et dans le monde ibéro-américain. Par ailleurs, de façon « institutionnalisée » (il existe en Pays Basque espagnol un « cluster de la connaissance [en gestion] ») de nombreux séminaires rassemblant des personnes d'entreprises, des consultants et des chercheurs en gestion sont régulièrement organisés, dont certains animés par nous, où ce modèle et de nombreuses expériences d'entreprises allant dans le même sens, font l'objet de fréquentes discussions suivies de nombreuses publications.

Le modèle d'organisation

L'entreprise A possède des caractéristiques organisationnelles très spécifiques : c'est un modèle qui s'éloigne fortement du modèle hiérarchique traditionnel dominant et qui « tire » vers ce que Peter Senge (1998) appelle les « organisations intelligentes ». La complexité est au cœur de la compréhension que les dirigeants et une large part des collaborateurs ont de leur entreprise, même si c'est d'une façon largement tacite. L'accent n'est jamais mis sur la « structure », concept -s'il en est !- du monde de la stabilité et des systèmes formels de pouvoir. Ce qui est mis en avant, c'est plutôt la dynamique et la transformation continue. Le pouvoir y est approché de façon répartie, systématiquement réflexive et en brassage continu. On a la préoccupation, de façon semble-t-il partagée par l'ensemble des personnels de l'entreprise, de faire en sorte que les collaborateurs se construisent cette vision fondée sur une approche en réseaux, plate et dynamique (plutôt qu'en hiérarchie figée). Un modèle qui, gardant en son sein les clés ou éléments fondamentaux qui articulent le tout et lui donnent sens, est en transformation propre et en continue adaptation aux contextes de référence (espaces et périodes), qu'il contribue lui-même à formater. L'idée Morinienne et de J-L. Le Moigne (1999) de l'auto-éco-ré-organisation et les approches par les réseaux adaptatifs que l'on trouve par exemple chez M. Callon et B. Latour (2006) trouvent ici une illustration particulièrement intéressante.

Les caractéristiques du modèle de gestion de cette entreprise mettent bien en évidence un caractère horizontal et participatif. Une des caractéristiques fortes du modèle est liée au concept qu'ils mettent en avant de façon insistante, celui de « leadership participatif ». Cela constitue à notre avis une contradiction dans les termes. Pour comprendre ce qu'ils souhaitent exprimer, il y a donc un intérêt à aller chercher des explications du côté de la « pensée dialogique » de E. Morin (1996) à partir de laquelle on va essayer de construire un concept fondé sur le fait de donner du sens, dans l'acception de ce terme qui renvoie au « où va-t-on ? » (direction). Mais en même temps, la participation de tous dans la réflexion et l'élaboration collaborative des décisions va être recherchée, permettant ainsi de construire le sens dans la triple acception du mot : « où va-t-on ? » (ce que nous venons d'évoquer), mais aussi « que fait-on ? » (signification), et « quel épanouissement, quelle réalisation de soi, quelles

réalisations en commun construit-on ? » (aspects émotionnels et existentiels). Cela permet de souligner également qu'en l'occurrence, processus et état sont indissociables, illustrant ainsi une autre dialogie fondamentale à mettre en œuvre dans les questions d'organisation (J-L. Le Moigne, 2008). Cela donne naissance à une « direction » stratégique volontairement à la fois floue et partagée (on se méfie des chiffres et de l'exactitude « prévisionniste »), on intègre les grandes directions, les grands défis partagés, les incertitudes et les capacités collectives de réaction plutôt que les objectifs chiffrés imposés d'en haut.

Les principes fondamentaux qui définissent ce modèle, selon D. Goleman (1996), sont abordés dans les paragraphes qui suivent. On s'efforcera de décliner ces principes en termes de ce qu'ils s'inscrivent dans la « pensée complexe » ou du comment ils y renvoient.

4.1- Vision et projet

Expression du futur désiré, en termes de direction (« où va-t-on ? »), notamment en termes de stratégie concurrentielle et de finalités des personnes, exprimée d'une façon dialogique à la fois expressive mais non précise (par exemple : « être un projet enthousiasmant qui satisfasse les collaborateurs mais aussi la région d'implantation » [intégrant de la sorte des éléments d'intégration des collaborateurs et de responsabilité sociale], « développer la dimension services de grande qualité au client » [définissant ainsi un chemin d'évolution de l'identité professionnelle : plus que sur des autocars, on construit ses représentations sur des services intégrés et innovants aux autocaristes, voire à leurs passagers...]). Cette modalité permet de définir des « slogans » qui donnent du sens mais qui laissent ouverts les espaces de construction concrète (les modalités restant à discuter et à définir dans des groupes ad-hoc). Ils sont relativement stables au moment où ils sont collectivement énoncés, mais sont susceptibles d'être rediscutés, collectivement aussi, à tout moment. Ces aspects, les plus génériques, sont adoptés au niveau de l'Assemblée Générale des collaborateurs, même s'ils sont évidemment préparés par des groupes de travail *ad-hoc*. Ils ne sont pas pour autant gravés dans le marbre et sont susceptibles d'être remis en question lorsque les collaborateurs en ressentent le besoin. La stratégie « chemin faisant » (M-J. Avenier, 1997) est bien à l'œuvre dans cette entreprise.

4.2- Confiance de chacun dans la « personne intégrale »

Dans cette entreprise, management et fonctionnement traitent toutes les personnes comme des compagnons, leur donnent la parole systématiquement, cherchent à les faire s'exprimer. Ils s'appuient sur leur engagement, les font intervenir dans de multiples groupes-projets, le tout dans un projet entrepreneurial dont ils sont co-constructeurs et porteurs et qui, à son tour, si on considère la globalité de ce projet entrepreneurial, prend également en compte leurs finalités personnelles. Vision, mode-projet et confiance s'appuient sur l'instrumentation adaptée et la génèrent en fonction des besoins (générant souvent une instrumentation *ad-hoc*), mais surtout sur la motivation nécessaire pour atteindre les objectifs retenus (qui, rappelons-le, s'efforcent de prendre en compte les objectifs des personnes [au moins leurs objectifs à centrage professionnel]). Une part des réflexions mises en œuvre et de la communication réalisée focalisent régulièrement sur le « pont » entre les projets opérationnels,

les projets des personnes et les objectifs généraux... Il y a, nous semble-t-il, dans ce mode de fonctionnement, une instanciation organisationnelle du principe hologrammatique⁶⁵.

4.3- Décentralisation en profondeur

L'organisation mis en œuvre s'efforce, par la décentralisation forte du pouvoir qu'elle induit, de décentraliser par la même occasion le traitement de la complexité, en le « délégrant » le plus possible aux opérationnels du terrain. La cohérence de l'ensemble est attendue du fait que l'ensemble de ces intelligences mises en action s'inscrivent dans le « sens partagé » que nous avons évoqué ci-dessus. Du coup, le traitement des problèmes et le développement des projets s'inscrivent dans la construction cohésive du sens. Cela amène à être continuellement attentif et même à s'efforcer de conceptualiser, de mettre en avant et de prendre comme problèmes à gérer les liens entre les problèmes, les projets et les questions *a priori* « saucissonnées ». Comme nous l'avons déjà souligné, on parle beaucoup dans l'entreprise, en particulier des liens inter-projets où l'on fonctionne largement par ajustement mutuel.

La question de la gestion des environnements multi-projets est une question importante du management d'aujourd'hui, question qui remonte de façon récurrente des entreprises. Beaucoup des « structures » en place, à tout niveau dans l'entreprise, sont de fait des groupes-projet souvent éphémères. Plutôt que de régler les priorités et les affectations par un système entièrement planifié, on laisse la régulation se faire par ajustements mutuellement consentis dans le cadre de règles partagées, en faisant confiance au sens partagé, à l'autonomie et à la responsabilité des personnes. « On peut comparer ce dispositif autorégulateur [...] avec la réglementation de la circulation à un croisement très fréquenté. Une solution rigide (synchrone) consisterait à y placer des feux de signalisation et des agents assurant le contrôle. Mieux vaut aménager un rond-point (approche asynchrone), où les participants à la circulation prennent une part active à son règlement suivant des règles déterminées »⁶⁶. Dans cette optique, les structures organisationnelles doivent donc, le temps où elles existent, être des cadres de régulation simples et clairs, leurs responsables doivent être accessibles, pour permettre à l'action collective cohésive de se construire.

4.3- Système de direction

Les indicateurs physiques et sociaux sont indispensables pour le suivi des stratégies de l'entreprise et les indicateurs « anticipés » (informant sur « demain si... ») alertent et aident à piloter l'action, l'évaluation au fil de l'eau, visant le pilotage chemin faisant (dite en France « évaluation formative »),

⁶⁵ « C'est ici qu'intervient l'analogie avec l'hologramme. « Un hologramme est une image où chaque point contient la presque totalité de l'information sur l'objet représenté. Le principe hologrammique signifie que non seulement la partie est dans le tout, mais que le tout est inscrit d'une certaine façon dans la partie. Ainsi la cellule contient en elle la totalité de l'information génétique, ce qui permet en principe le clonage ; la société en tant que tout, via sa culture, est présente en l'esprit de chaque individu. » [E. Morin, 2001, p. 282]. De même que la poule pond l'œuf qui contient la poule, de même la société contient l'individu, qui porte en lui la société. » (B. Cahier, 2006).

⁶⁶ Conditions générales de la CBW : commission de contentieux avec les consommateurs, un système autorégulateur, <http://www.ser.nl/fr/sur%20le%20ser/les%20taches/conditions%20generales.aspx>

étant systématique. La différence est que chez A, ces indicateurs ne sont pas « imposés » d'en haut, ils sont définis et acceptés collectivement pour un usage défini. Le niveau de confiance est tel aujourd'hui que personne ne se préoccupe d'une utilisation « perverse » qui pourrait en être faite (comme certains responsables dans les entreprises peuvent utiliser les indicateurs pour « coincer » un de leurs subordonnés). L'impact pervers ou pernicieux des indicateurs de gestion, si justement souligné dans le cadre de l'entreprise classique ou de l'administration (J-C. Moisdon, 1997) est donc fortement tempéré par l'absence de pression institutionnalisée pour se comporter en conformité à la mesure (« la politique du chiffre ») afin d'être bien évalué par son supérieur pour préparer sa « montée » dans l'entonnoir renversé de l'organigramme.

Concernant l'organisation, il n'y a pas de « services » définis au sens classique, chacun avec son directeur nommé (pas de directeur technique, de directeur financier, de directeur commercial...). L'organigramme est présenté comme « plat et mouvant ». Evidemment, l'entreprise sait bien qu'elle a besoin d'impulser, de coordonner et de réguler les activités financières, techniques, marketing... Mais elle le fait en confiant l'ensemble de ces responsabilités aux responsables d'activités opérationnelles et aux responsables de projets (on attend de chacun qu'il gère à son niveau, de façon « intégrée », sur un mode systémique (J-M. Larrasquet, I. Lizarralde, 2010), hologrammatique même, l'ensemble de ces considérations) et en confiant la responsabilité de la cohérence d'ensemble à des coordonnateurs (des domaines technique, financier, commercial...). Mais ceux-ci sont élus par la base et non désignés par le « patron » ! Ils le sont pour une période limitée et rendent d'abord des comptes à leurs électeurs, même si à l'évidence, ils informent en temps réel le gérant de l'ensemble des éléments qui lui (et qui leur) paraissent utiles. On a dans ce domaine également une illustration du fonctionnement d'une écologie où les influences et interrelations à prendre en considération pour la comprendre sont au moins aussi fortement ascendantes (*bottom-up*) que descendantes (*top-down*) (M. Hunter, P. Price, 1992) et même horizontales et obliques et où on voit fonctionner des éléments forts de démocratie dans l'entreprise (B. Colomb, 2010).

4.4- Culture qui considère et même promeut l'émotion, l'intuition et la relation

Dans l'entreprise, un certain nombre d'aspects sont évidemment éclairés par des faits et des calculs analytiques et du « reporting » formel (multidirectionnel, comme nous l'avons souligné). Mais on se méfie de la « perfidie » des chiffres : ils sont dangereux car lourds d'illusions, de fausses évidences et de mauvaises décisions. C'est pourquoi on leur reconnaît une utilité limitée et qu'en même temps, on fait quasi-systématiquement une grande place dans l'élaboration collective des décisions, aux points de vue de l'intuition, de l'émotion, de l'imagination sensible.

On se méfie donc du formalisme « froid », fondé sur l'instrumentation et l'encadrement de l'activité des personnes, formalisme qui suppose qu'il y aurait au fond une logique « technique » de développement, calculable et planifiable, puis exécutable et contrôlable qui serait suffisamment forte et structurante pour sous-tendre le fonctionnement d'une organisation complexe... On pense au contraire que si les chiffres et outils de gestion ne doivent pas être exclus, ils doivent néanmoins être mis au service du fonctionnement d'un espace relationnel « chaud », « coopératif ». On considère en

effet que seul ce mode de fonctionnement est le véhicule de la construction de la confiance et des communications les plus capables d'action-réaction-proaction, les plus constructrices de sens et du coup, peut-être les plus créatives (J-P. Claveranne, 1996).

4.5- La figure du « nouveau leader »

La direction et la coordination de l'ensemble (mais ceci peut être rapporté au niveau de chacun des groupes projets) peut être considérée comme appuyée sur une vision partagée dans la mesure où elle est systématiquement discutée collectivement en profondeur). Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, l'entreprise propose un nouveau modèle de leadership, un « leadership participatif » (comme nous l'avons souligné il y a peu, cela nous paraît une contradiction dans les termes, mais en fait, nous pensons qu'il faut en faire une lecture dialogique), dans lequel une dialogie fonctionne entre les « leaders » et le collectif et où les décisions importantes sont le fait d'un fonctionnement qui résulte du choc des propositions des « leaders » avec les collectifs auxquels ils sont intégrés. La différence chez cette entreprise est qu'ici les groupes sollicités pour instruire et prendre les décisions fonctionnent sur le mode coopératif et pas sur le mode hiérarchique. Comme nous l'avons déjà souligné, cela n'a en effet pas grand sens, dans une telle communauté, de courir pour sa « carrière » ou pour « devenir calife à la place du calife ». Signes de cette vision « différente » existant chez A, le gérant de l'entreprise est appelé « coordonnateur » plutôt que gérant. On fait également référence à l'aventure entrepreneuriale collective en cours en parlant du « projet A » plutôt que de l'entreprise A. La dimension collective finalisée est donc bien présente dans la sémiologie linguistique utilisée (P. Vergely, 2002).

D'après la caractérisation faite par les collaborateurs de A, de tels « leaders » doivent être visionnaires et stratèges, mais ils doivent aussi écouter leurs collègues et partager avec eux, tant en termes de stratégie compétitive qu'en termes de stratégie humaine (autre dialogie forte chez A). Ils doivent être centrés sur l'être humain, il doit inspirer confiance. Il doit en outre savoir communiquer autour de la vision de futur avec des faits et des défis, être ouvert aux sentiments et émotions des collaborateurs et en même temps faire état de la vision et des projets qu'il porte, de ses propres sentiments et émotions et ne pas les occulter. Bref, au-delà des savoirs techniques avec lesquels il doit impérativement être à l'aise (dans une telle entreprise à origine « technicienne », il doit être légitime technologiquement), mais en même temps, concernant ses compétences, il doit développer des aspects comportementaux (liées à la capacité à se comporter intelligemment et constructivement avec les autres) et métacognitifs. Ces derniers aspects sont liés à la capacité à développer une conscience de son activité cognitivo-émotionnelle (formation des raisonnements, des représentations mentales, ressentis émotionnels et sensibles...). Ceci pas nécessairement pour freiner cette activité ou pour la maintenir dans les limites du rationnel qui seraient les limites acceptables, raisonnables ou « cognitivement correctes », mais justement aussi pour oser et pour favoriser l'initiative, la créativité, la responsabilité... L'ensemble de ces caractéristiques devraient d'ailleurs être développées chez l'ensemble des collaborateurs (S. Kerri, 2009).

La personne au centre du système

Dans ce modèle de gestion, duquel les collaborateurs de A ont fait leur auto-da-fe, la personne est l'axe fondamental et la source de la communication et de la participation (A. Echeandía, A. Vázquez, I. Ciarsolo, I. Ibarra, J. Irazabal, P. Aizpurua, 2003). Ces deux valeurs mises en œuvre au quotidien sont à leur tour les piliers du développement des personnes. On conceptualise ce fonctionnement comme une boucle « socio-cognitive » complexe, qui fonde par exemple la théorie de la structuration d'A. Giddens (2005) où les personnes sont conditionnées par les représentations partagées et où par leur comportement, ces mêmes personnes reproduisent avec d'autant plus de force cette représentation coopérative.

Par ailleurs, l'apprentissage en plusieurs boucles est central dans le fonctionnement de l'entreprise (C. Argyris, D. Schön, 1978). Chez A, comme tout ce qui précède le laisse supposer, on promeut « l'investissement en temps » pour permettre aux personnes de communiquer de façon directe afin de partager des idées, de chercher des appuis et d'en proposer. Cela permet en même temps aux collaborateurs de se construire et d'améliorer leur expérience du management partagé et donc de travailler à leur développement personnel en développant des compétences, des attitudes et des comportements de participation constructive et de responsabilisation, générant, comme évoqué ci-dessus, les boucles d'apprentissage. Collectivement, les collaborateurs comprennent qu'il s'agit-là d'un « investissement » dans les savoir-faire, les compétences et les attitudes des personnes. Les responsables des entreprises classiques hésitent rarement devant l'investissement industriel. Par contre, bien que des expressions comme « le capital humain », « les hommes, richesse de l'entreprise »... fassent florès, ils ont souvent tendance à considérer le développement personnel des collaborateurs comme une question de formation au sens classique, donc comme un simple coût qu'il faut financer, mais également minimiser. Chez A., on a sans doute compris en profondeur le sens de l'expression « capital humain », ainsi que l'importance de l'apprentissage et en particulier de son caractère diffus.

La communication

La communication n'est pas considérée, pas seulement en tous cas, comme une « explication » descendante de décisions prises en haut de l'échelle hiérarchique. Elle est plutôt largement utilisée pour poser les questions en commun, pour construire les problèmes en commun, pour élaborer des solutions en commun, pour partager des expériences et des connaissances. Au plan théorique, ceci renvoie très clairement à la notion de « construction de la réalité » de Paul Watzlawick (1980), de construction collective du présent et du futur. Cela renvoie également à la transdisciplinarité, au sens d'Edgar Morin, où le « faire concret » est essentiel dans les échanges, dans l'action collective et dans la construction des connaissances et des compétences, donc dans les apprentissages.

L'accent est mis fortement sur les processus, mais pas seulement sur les processus d'affaires au sens de l'organisation industrielle (« business process ») (M. Hammer, J. Champy, 2003). On s'occupe notamment de ce que l'on nomme les processus d'échanges, que l'on modélise aussi chez A. afin de les favoriser. Ces processus sont soit des processus accompagnant (construisant) chacun des processus

d'affaires (on assume que des processus techniques, même très fortement structurés, ont besoin de ces processus d'échanges pour les « lubrifier » et même les « bonifier »), soit des processus propres d'échange ou de coordination de l'ensemble des activités et autres processus. Ils sont vus comme des processus fortement discursifs, coordonnant et articulant les activités par les échanges discursifs, formant des réseaux interconnectés qui articulent et vertèbrent le système. Bien sûr, le système opérationnel est largement construit sur des processus structurants (notamment les lignes [au sens de la ligne droite] de fabrication des autocars comme processus principaux avec leurs processus adjoints). Mais, en l'occurrence, cette vertébration d'ensemble par les processus discursifs confère une souplesse fondamentale, constitutive du système, puisque celui-ci est en continuelle composition et recomposition, en comparaison à un système « dur », qui lui est vertébré ou corseté par un ensemble de processus « carrés » modélisés à l'avance de façon rigide, selon une « cartographie des processus d'affaires » dont sont si friands les démarches d'organisation logistique et de qualité de type ISO.

Cette omniprésence communicationnelle est essentiellement fondée sur les relations « plates », interpersonnelles et directes, « locales en tout point », selon l'expression de Bruno Latour (1991), se développant dans la proximité des activités quotidiennes du lieu de travail. Pour que cette modalité fonctionne, il faut donc, cela va sans dire que, comme nous l'évoquions à l'instant, que les compétences relationnelles et conversationnelles des personnes (« des personnes qui parlent et qui se parlent ») soient considérées comme des compétences de base, auxquelles on est donc chez A, extrêmement attentif.

L'autre fonction de ce système de communication, au-delà de la coordination que nous venons d'évoquer, consiste à construire un projet partagé, en assurant par ce fonctionnement collectif (fonctionnement en groupes plus ou moins larges et en processus d'échanges), la co-construction des idées qui font l'adhésion et leur partage au-delà des groupes qui les ont construites, c'est-à-dire au fond, le développement de la culture de l'organisation. Dans cette optique, la réception et la compréhension des messages doivent être un sujet de préoccupation, en faisant l'effort d'adapter le discours (le jargon ?) à tout moment aux interlocuteurs et aux récepteurs des messages. La personne doit comprendre et être impliquée dans ce qui est sujet à discussion, sachant que les discussions et controverses génèrent la transformation et au bout du compte la construction de l'entreprise. Nous trouvons ici une instanciation, et même précisément une instanciation « à plat », de la théorie de la traduction (M. Callon, B. Latour, 2006).

Il ne s'agit pas en effet de pure transmission d'information, mais au contraire d'une co-élaboration continue, notamment par ceux-là même qui font les choses au niveau opérationnel. Comme pour la plupart des fonctions transversales et administratives, on se méfie là-aussi de la « professionnalisation » de la fonction de communication. On s'en méfie car on a compris que cette professionnalisation est le premier pas sur la voie de la bureaucratisation et de l'inversion des relations de pouvoir (par rapport au modèle ici présenté, que l'on veut à tout prix conserver et épanouir). En l'occurrence on essaie donc plutôt, au-lieu de professionnaliser la fonction « communication interne », de mettre les acteurs opérationnels (de la production, des activités opérationnelles en général) en position de construire eux-mêmes la collaboration et la relation. Le raisonnement qui est derrière ce

choix consiste à dire que l'âme du projet A est dans ses collaborateurs opérationnels (qui forment la masse des coopérateurs). C'est donc à eux de définir le projet de l'entreprise et de l'administrer.

En conséquence, plutôt que d'employer systématiquement à temps plein des spécialistes de ces fonctions de communication (mais on peut généraliser le raisonnement à l'ensemble des fonctions transversales et administratives), on essaie au maximum de les faire prendre en charge par les opérationnels, en plus de leur travail « de base », avec l'idée, qu'au fond, l'âme du projet entrepreneurial étant « chez eux », ce n'est peut-être pas du travail « en plus », le travail dit « de base » étant peut-être bien aussi celui-là ! On sait investir sur ce champ des ressources humaines, puisqu'en compensation du temps passé par les opérationnels dans les tâches transversales et d'administration, on augmentera d'autant leur nombre, développant de la sorte le noyau opérationnel, en continuant donc à le centrer sur les valeurs « du faire » qui sont celles des opérationnels (et moins celles des « cols blancs »). D'une certaine façon, on a compris qu'il est important de s'interroger sur les façons de faire permettant, au gré des activités opérationnelles, la production et le partage des valeurs de l'entreprise (au sens de ses valeurs éthiques et culturelles) par les collaborateurs (L. Brunelle-Lavoie, 2004), mais aussi de la production de valeur (au sens de la valeur ajoutée). La réponse donnée est inhabituelle dans le monde actuel du management, mais elle est particulièrement intéressante et en même temps, d'après ce que nous constatons, globalement productrice d'efficacité.

Concernant ces pratiques de communication, il s'agit donc pour les collaborateurs de cette entreprise de constituer les « réseaux » pertinents en générant du lien entre les divers groupes actifs et en faisant en sorte que ceux-ci « trouvent », comprennent et construisent leur « utilité sociale » dans les projets en cours et dans les dynamiques de ceux-ci. Les échanges (les controverses) y ont une importance majeure, la symbolique liée au fonctionnement collectif aussi. Encore une fois, pour toutes ces raisons, il nous semble que cette approche instancie de façon remarquable les logiques de la « théorie de la traduction » (*Actor Network Theory*) (M. Akrich, M. Callon, B. Latour, 2006).

La question du pouvoir

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, pour ce qui concerne le leadership, on parle chez A d'un « leadership participatif » fondé sur la confiance, le respect et l'engagement (P. Senge, 1998). En fait, on veut sans doute exprimer par cette expression que l'on se méfie des « recettes » qui pullulent dans les livres et manuels de management Nord-Américains (ou dans les travaux qui s'en inspirent) où l'on propose de « transformer en vingt leçons les managers en leaders ». Comme si le fonctionnement d'une entité complexe comme une entreprise ou une équipe projet dépendait uniquement du développement personnel des personnes que la hiérarchie de l'entreprise place en position d'autorité. Chez A, c'est précisément ce que l'on veut éviter, car on a bien compris que le « leadership » dans le sens « classique » du management inspiré du « modèle de Harvard » est une composante d'un fonctionnement traditionnel, de type descendant, hiérarchique et pyramidal, d'un fonctionnement « *top-down* », une composante-clé de ce que l'on qualifiait couramment il y a quelques années de néo-taylorisme (Petit P., 2006). Dans cette optique, le bon manager, le « leader », est celui qui arrive à « galvaniser » ses troupes sur le « déploiement » de stratégies et d'objectifs décidés en haut lieu. C'est

précisément l'inverse de ce que l'on prétend faire chez A, dans la mesure où l'on prétend justement prendre le taylorisme à contrepied, fût-il qualifié de « néo ».

A l'évidence, le fonctionnement « à plat » de l'entreprise génère, comme toujours dans ce type de contexte, probablement comme dans toute société humaine, des phénomènes de « verticalité », c'est-à-dire des personnes qui vont progressivement s'imposer comme plus présentes, plus expertes, plus charismatiques que d'autres, donc qui, en fait, vont faire émerger des relations de pouvoir. Pas d'angélisme, de tels phénomènes sont certainement consubstantiels à toute forme d'organisation humaine, mais précisément une « vigilance » est organisée par rapport à cela, afin d'essayer de faire en sorte que le pouvoir ne soit pas subrepticement « confisqué » et « fossilisé » par ces personnes, ou en tous cas, d'essayer de limiter ces phénomènes. D'abord on assume, pour les nommer, que les « leaders » savent écouter et dialoguer avec les autres, dans l'optique de leur apporter quelque chose, mais aussi d'apprendre d'eux. Et puis, comme nous l'avons vu, le modèle imposera très régulièrement une remise en question des « positions acquises »...

De ce point de vue, les représentations graphiques de « l'organigramme », si le terme convient dans le cas de cette entreprise ne présentent aucune trace de hiérarchisation. Ils le nomment « organigramme dynamique » car ils souhaitent faire référence à la transformation continue que connaît le système et à ses aspects de communication généralisée. Il n'existe ni fonctions, ni statuts stables, ni contrôle pour ce qui concerne le fonctionnement au quotidien. Selon la sémiotique de l'entreprise, les personnes « ne possèdent pas d'emploi » : elles ont seulement des objectifs co-construits et auto-imposés et surtout elles sont dépositaires de leur part de responsabilité sociale. Le processus de changement est entendu comme un processus d'ordre général et systémique de transformation continue, pouvant être radical.

Nous évoquons-là un modèle et une pratique du pouvoir qui sont normalement cohérents (on s'attache à faire en sorte que « ce qui est dit est fait », puisque tout plan d'action est accompagné d'une modalité collective de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation), ce qui évite les discours d'annonce non suivis d'effets et renforce la crédibilité du modèle auprès des collaborateurs. Cette crédibilité nourrit le respect et la confiance, qui sont en soi les valeurs cardinales qui sous-tendent le modèle, crédibilité qui est à son tour nourrie par eux. Il s'agit d'abord du respect pour les personnes, parce que « chaque personne est unique ». Le respect et la confiance apportent responsabilité et liberté. Responsabilité personnelle pour s'approprier son présent et son futur et liberté responsable pour décider et expliquer, par le biais de la critique (constructive et innovante) continue.

Amélioration et innovation

On a là un ensemble de pratiques intéressantes autour de l'amélioration continue et des innovations constantes (les réflexions stratégiques et opérationnelles s'obligent à penser en termes d'innovation), nécessaires pour éviter que le projet ne tombe dans la routine et l'endormissement. N'oublions pas que A a obtenu le premier prix de l'EFQM en 2000.

L'amélioration est le fait de tous, le travail de tous, étant donné que tout le monde est supposé capable d'y participer à sa mesure. Bien sûr, il y a des « groupes-projets » dédiés qui travaillent sur de

nouveaux modèles, de nouvelles technologies ou de nouvelles organisations (il faut bien focaliser et structurer les travaux), mais toujours de façon perméable à ceux qui sont intéressés, pour comprendre ce qui s'y passe ou pour apporter des idées ou des critiques. Il y a polarisation dans des groupes de travail ou des groupes-projets, mais en même temps diffusion continue dans les réseaux d'acteurs... Il y a toujours la possibilité de donner des idées, des idées simples d'amélioration ou des idées de rupture plus radicales. En relation au couple amélioration / innovation, il serait intéressant de mener le débat dans l'entreprise. Notre idée est que dans bon nombre de cas, il s'agit bien d'innovation.

L'innovation suppose la prise de risques, sans risques en effet, pas de ruptures fortes pour le futur ! Et précisément, chez A, on est ouvert à l'expérimentation, à « tenter » des choses audacieuses (ce qui ne signifie pas pour autant faire n'importe quoi, sans aucun type de contrôle !). Bien sûr, le fait d'être une entreprise « riche » aide sans aucun doute à tenter des expériences et à admettre des aléas. Mais, comme en retour en quelque sorte, la discipline organisationnelle est toujours là : que la réussite, la demi-réussite ou l'échec soit au bout de l'expérience, on tentera systématiquement de la valoriser, au moins en en tirant des apprentissages.

La « loi » de l'entreprise est la négation de la norme organisationnelle dominante de type néo-taylorien. Le minimum de normes et de « formalisations dures » est mis en oeuvre : l'essentiel des processus formalisés le sont autour du processus central qui est celui de la ligne produit-client (configuration du car, fabrication, livraison). De fait, les normes et standards sont très peu invasifs. Non aux plans de gestion hiérarchisés, s'ils en font, ils sont partiels et *sui generis*. Non au contrôle horaire, chacun mesure son temps et s'ajuste aux horaires des autres en fonction des objectifs et aux modalités auto-imposés par l'équipe. Non aux équipes permanentes, on met plutôt en place des équipes autogérées, considérées comme le « meilleur avantage compétitif » de l'entreprise. La formation ? On limite fortement le recours au mode dominant de formation formelle : on apprend beaucoup « en faisant » ou en « regardant faire » où cela est nécessaire (une bonne part des collaborateurs vont dans d'autres entreprises, où qu'elles soient, pour voir *in situ* le processus ou le produit, pour communiquer plus tard aux autres ce qu'ils auront appris). Les clients ne sont pas des étrangers, mais des gens qui s'intègrent dans leur produit, apportant leurs idées dès les premiers instants de la collaboration. Même attitude avec les fournisseurs (Vazquez A., 1998).

En guise de conclusion : la complexité et la systémique en marche...

Dans cette entreprise coopérative on met donc collectivement en œuvre et on encourage la participation des personnes dans la prise des décisions, que celles-ci soient de caractère stratégique ou de portée plus opérationnelle (objectifs, organisation des équipes...), en fonctionnant en boucle entre les deux niveaux. On a compris que l'opérationnel ne peut pas être séparé de la stratégie, il n'en est pas qu'un simple déroulé (le « déploiement », comme on dit dans le management traditionnel) : il a sa propre complexité (« le diable se cache dans les détails »), d'autant plus que par définition, il est dans le concret, tout y a donc une sanction. A propos de cette complexité du faire, Edgar Morin, repris par Marie-José Avenier (2005) parle « d'écologie de l'action » : une décision, avant d'être prise formellement (lorsqu'elle l'est effectivement) est soumise à de multiples influences et une fois qu'elle

est prise, elle rentre dans le choc continu des actions-réactions de l'ensemble des stratégies et des événements concrets qui vont être mis en œuvre pour l'appliquer, mais aussi -et ceci est à prendre en considération de façon centrale- pour la contester, la contourner, « faire avec », l'ignorer, y faire pièce... Une fois lancée, l'action se déracine de son auteur pour s'inscrire dans des processus d'auto-éco-ré-organisation.

On a également compris chez A que le long terme est fait d'une succession de courts termes très concrets et très contraignants (qui sont d'ailleurs eux-mêmes en partie conditionnés par les visions long terme) et que les gros enjeux (ou considérés tels), classiquement envisagés comme « stratégiques » mais qui en fait baignent dans l'incertitude, doivent aussi être compris comme une multitude de petits enjeux (eux-mêmes également partiellement conformés par les choix stratégiques). C'est pour cela qu'on attache beaucoup d'importance à ce que ce soient les mêmes qui travaillent sur les deux niveaux (ou du moins que les deux niveaux soient travaillés en maillage serré), pour les faire fonctionner en boucles complexes, base des stratégies « chemin faisant » (Le Moigne J-L., 1999)... De telles modalités développent, chez l'ensemble des collaborateurs, des principes méta-cognitifs comme la réflexion en même temps globalisante et détaillante, focalisant sur les relations entre personnes et objets matériels et immatériels (en quelque sorte la capacité à la modélisation systémique), la responsabilité et la flexibilité.

Les principales idées du modèle A sont exprimées dans la « Mission » de l'entreprise qui est exprimée comme suit par les documents références de l'entreprise : « A est un projet entrepreneurial basé sur les personnes, avec un système d'autogestion et de participation, qui cherche l'excellence entrepreneuriale par la satisfaction continue des clients, des personnes, des collaborateurs externes et de la société, rendant possible un développement générateur de richesses et de nouveaux emplois ». Cette mission respecte la fonction de « guide idéologique » du projet d'entreprise, se fonde sur la personne comme « maille » de base de l'organisation et s'articule sur cinq axes fondamentaux : initiative, solidarité, responsabilité, liberté, communication. Ces cinq éléments permettent de canaliser les énergies et les connaissances disponibles pour forger une identité fondée sur la coopération et le respect. A cette fin, on veille à compenser au maximum la professionnalisation exclusive des tâches souvent considérées comme « nobles » (stratégie, design, organisation, contrôle...), dans l'objectif de limiter la confiscation et la stratification du pouvoir et d'essayer de faire en sorte que toutes les personnes de l'organisation deviennent, chacun sur son métier principal du moment, des « travailleurs de la connaissance » (là aussi éviter une séparation et une professionnalisation trop systématique du travail « intellectuel »).

Le futur, ou la vision de futur, la culture de l'entreprise (Schein E., 2009), se construisent par la participation articulée des personnes dans la création ou la recreation au quotidien de la « pensée fondamentale partagée », bref de la culture et de l'identité. Le mode de fonctionnement de l'entreprise et les valeurs qui la fondent sont est une des principales dimensions, au-delà et même peut-être avant le positionnement concurrentiel. Il y a là un processus de production de représentations mentales, d'une identité entrepreneuriale qui s'institutionnalise en se reproduisant (au sens de la reproduction élargie) progressivement au niveau de l'ensemble des collaborateurs (Giddens A., 2005). A côté de la

satisfaction de la clientèle et de la satisfaction des collaborateurs liée à la qualité des produits fabriqués et des services rendus par la coopérative, ces caractéristiques font de ces modalités « processuelles » de fonctionnement le signe distinctif -et fortement partagé- de l'identité et de la « fierté ».

Bibliographie

Akrich Madeleine, Callon Michel, Latour Bruno. *Sociologie de la traduction, textes fondateurs*. Presses de l'Ecole des Mines, 2006, 303 p.

Argyris, Chris , Schön Donald. *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass : Addison Wesley, 1978, p. 344.

Avenier Marie-José. Repères pour le développement de comportements collaboratifs intra-organisationnels. Enseignements d'une PME de services de réseau. Cahier du CERAG n° 2005-13, UPMF Grenoble, 2005, 41 p. (www.cerag.org).

Avenier Marie-José. *La stratégie chemin faisant*. Economica, Paris, 1997, 393 p.

Brunelle-Lavoie Louise, « La gestion par les valeurs, exploration d'un modèle », Commission des biens culturels du Québec, Québec, 2004, 51 p.

Cahier Bernard. Habitus, subjectivité et plateformes : la composition hologrammique de l'individualité. - Interrogations ? Revue pluridisciplinaire en sciences de l'homme et de la société. Numéro 2. La construction de l'individualité. Juin 2006, 16 p. (<http://www.revue-interrogations.org>).

Callon Michel, Latour Bruno. Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? In Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (eds.). *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*. Paris : Presses de l'Ecole des Mines, 2006, 303 p., pp. 11-32.

Claveranne Jean-Pierre. « La Projectique », in Larrasquet J-M., Claveranne J-P., Jayaratna N. *Projectique, à la recherche du sens perdu*. Economica, 1996, 407 p., pp. 1-16.

Collomb Bertrand. *La démocratie dans l'entreprise*. Académie des Sciences Sociales et Politiques, 2010. (<http://www.canalacademie.com/ida5471-La-democratie-dans-l-entreprise.html>, 2010).

Echeandía, A; Vázquez, A.; Ciarsolo, I; Ibarra, I.; Irazabal, J.; Aizpurua, P. *Gestión empresarial y participación de los trabajadores*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz, 2003, 203 p.

Etxeberria Caño, M. *Caminando a lo largo de tres siglos*, Irizar S. Coop., Ormaiztegui, 2001, 178 p.

Giddens Anthony. *La constitution de la société*. PUF, Quadrige, 2005, 474 p.

Goleman Daniel. *Inteligencia emocional*, Barcelona, Ed. Kairós S.A, 1996, 528 p.

Hammer Michael, Champy James. *Le Reengineering - Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*. Dunod, Paris, 2003, 248 p.

Hunter M-D., Price P-W. Playing chutes and ladders, heterogeneity and the relative roles of bottom-up and top-down forces in natural communities. *Ecology*, 73 (3), The Ecological Society of America, 1992, pp. 724-732.

Kerri Souhila. Les compétences spécifiques de chefs de projet et leurs modalités de développement. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, 8 juin 2009, 342 p.

Larrasquet Jean-Michel, Lizarralde Iban. Complexité, systèmes et apprentissages. Une réflexion liée à la conception et à l'innovation. ERGO-IA '10 Ergonomie et Informatique Avancée: Innovation, Interactions et Qualité de Vie, Biarritz, France, 13-15 Octobre, 2010.

Latour Bruno. Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique. La Découverte, 1991, 205 p.

Le Moigne Jean-Louis. Edgar Morin, le génie de la Reliance. *Synergies Monde* n° 4 – 2008, pp. 177-184.

Le Moigne Jean-Louis. Entre systémique et Complexité, chemin faisant. In Grasce (ed.) *Mélanges en l'honneur de J.L. Le Moigne*. Paris : Presses Universitaires de France, 1999, pp. 272-296.

Moisdon Jean-Claude. Du mode d'existence des outils de gestion. Seli Arslan, Paris, 1997, 286 p.

Morin Edgar. La Méthode, tome 5, L'Humanité de l'humanité. Paris, Le Seuil, 2001, 300 p.

Morin Edgar, Le Moigne Jean-Louis. L'intelligence de la complexité. Paris, L'Harmattan, 1999, 332 p.

Morin, E., La complexité humaine, Flammarion, 1996, 380 p.

Petit Pascal. The hardship of nations: exploring the paths of modern capitalism. Coordinated by Coriat B., Schmeder G., Edward Elgar. Publishers, Aldershot, UK, 2006, 349 p.

Schein, E., Corporate Culture Survival Guide, 2d Ed Jossey-Bass, 2009, 240 p.

Senge Peter. La Quinta Disciplina en la práctica, Granica, 1998, 82 p.

Ugarte Luxio. Sinfonía O Jazz ?: Koldo Saratxaga y el modelo Irizar, Granica, 2006, 405 p.

Vazquez Alfonso, El modelo vasco de transformación empresarial. Retando al futuro, Editions Hobest, 1998, 243 p.

Vergely, Pascale. Régularités linguistiques d'un langage opératif : le cas de la navigation aérienne. Actes du GLAT (Groupe de Linguistique Appliquée des Télécommunications). Mai 2002, pp. 59-70.

Watzlawick, Paul. (Dir), L'invention de la réalité, contributions au constructivisme, Essais, Points, 1980, 373 p.

Une approche transdisciplinaire et systémique pour initier le changement dans l'entreprise

Véronique Pilnière

Estia-Recherche

CREG-UPPA

v.pilniere@estia.fr

Christophe Merlo

Estia-Recherche

IMS/LAPS – UMR 5218, Université Bordeaux 1

c.merlo@estia.fr

Résumé

A la demande d'une entreprise confrontée au besoin de réfléchir à son identité et à son fonctionnement collectif, nous sommes intervenus dans une phase de diagnostic visant à caractériser les problèmes rencontrés et à apporter des pistes de réflexion pour les résoudre. Ce diagnostic a été réalisé dans le cadre d'un projet portant sur l'amélioration du processus de satisfaction client de l'entreprise. Nous avons proposé une démarche transdisciplinaire intégrant des points de vue issus des approches en sciences de gestion et des points de vue issus du génie industriel, à travers une vision systémique qui a permis de requalifier les besoins exprimés par l'entreprise. La démarche ainsi mise en œuvre a permis de construire des interviews à l'aide de questionnaires mixtes puis de réaliser une analyse enrichie par rapport aux démarches mono-disciplinaires et d'aboutir à des conclusions dont certaines prenaient à contrepied les croyances des responsables de l'entreprise. Ce travail a été riche d'enseignements tant pour l'entreprise que pour les deux intervenants.

Partie 1 : contexte

La recherche-action que nous avons menée s'est déroulée au sein d'une cartonnerie créée dans les années 30. Entreprise initialement familiale, elle a été rachetée depuis une dizaine d'années par un groupe espagnol. Ceci dit, le site doit affronter une concurrence locale mais aussi depuis plus récemment une concurrence espagnole. Or, face à cette concurrence, le faible niveau de productivité des machines, évalué comme se situant parmi les plus bas dans le groupe, handicape fortement le site. La pérennité du site est ainsi remise en question et de fait, les emplois (150 salariés) s'en trouvent menacés.

Au 1er janvier 2008, un nouveau directeur d'exploitation est nommé. Une nouvelle stratégie pour être plus productif, gagner des parts de marché et dégager de la trésorerie pour investir est élaborée par la nouvelle Direction.

Plusieurs projets sont ainsi lancés pour améliorer la situation. Parmi ceux-ci, le projet intitulé « Processus Amélioration Satisfaction Clients » va nous intéresser tout particulièrement. En effet, la demande de la Direction du site s'inscrit dans cette problématique de satisfaction client.

Plus précisément la demande de la Direction s'exprime de la manière suivante : « Nous sommes confrontés à une démarche très cloisonnée de chacun des services de l'entreprise, résultant de son passé organisationnel basé sur la défense de pré carrés de chefs de services. Il y a beaucoup de tensions, de non-dits et d'une manière générale, on ne sent pas les gens motivés (quels que soient les services) ! Vous devez leur expliquer et faire en sorte qu'ils s'impliquent ! Il y a beaucoup de résistances aux changements ».

Si nous avons senti, dans les différents échanges, que la Direction était prête à s'investir dans un processus de changement, nous avons aussi compris ce qu'elle attendait de nous : à savoir, faire en sorte que les salariés soient motivés. N'étant pas magiciens, nous ne pouvions répondre à cette demande formulée de la sorte.

La poursuite des échanges nous a permis de reformuler la demande et d'élargir le périmètre de notre intervention. Ainsi, nous avons proposé « de réaliser un diagnostic de la situation, ce qui nous permettrait d'apporter un regard extérieur sur la problématique « satisfaction-client ». Ce diagnostic réalisé, il conviendrait alors de réfléchir au projet et surtout à la construction de la démarche et méthodologie adoptée pour celui-ci ». Nous avons en effet insisté sur le nombre important de projets déjà lancés dans le cadre de la nouvelle stratégie et de l'énergie que cela nécessitait. Il convenait donc de ne pas alourdir tout cela avec un projet lancé sur la satisfaction-client sans une réelle réflexion sur cette problématique.

Ainsi, au lieu de partir sur la demande initiale de la Direction, nous avons proposé de prendre de la hauteur sur le fonctionnement de l'entreprise et sur la satisfaction-client en appréhendant les représentations des opérationnels et des cadres pour :

- caractériser les problèmes rencontrés
- et apporter des pistes de réflexion pour les résoudre.

Partie 2 : approche systémique

Section 2.1 : L'organisation comme système de communication

L'approche systémique que nous avons adoptée pour réaliser ce diagnostic s'appuie sur les concepts développés par l'Ecole de Palo Alto (J.J. Wittezaele, T. García, (2006)). Sans entrer dans les détails de cette approche, il convient cependant de reprendre certains points qui nous semblent centraux pour sa compréhension.

Comme nous le rappelle J.J. Wittezaele (1997, p.53) « Les caractéristiques essentielles de l'approche de Palo Alto se situent à la fois dans le regard relationnel qu'elle pose sur les phénomènes vivants et dans la manière stratégique d'envisager les interventions de changement. Elle puise en effet ses racines dans l'épistémologie systémique appliquée aux sciences humaines par Gregory Bateson (1980) et dans le style d'interventions initié par Milton Erickson ».

Ainsi, l'école de Palo Alto s'inscrit dans une vision constructiviste de l'esprit humain. Ce qui signifie que « le psychisme n'est plus envisagé comme une qualité transcendante (« je pense donc je suis »), balise rationnelle nous permettant de comprendre la réalité telle qu'elle est et de pouvoir agir sur son environnement, [...] mais bien comme une qualité émergeant des relations entre l'individu et son environnement tant physique que social. On ne considère plus qu'il y a une bonne manière de voir le monde, LA réalité, [...] mais bien que chacun d'entre nous construit « sa réalité » et que celle-ci n'est jamais qu'un point de vue sur le monde qui nous permet de faire face, plus ou moins bien, aux difficultés inévitables que la vie nous amène » (J.J. Wittezaele, 1997, p.55).

Deux autres caractéristiques de cette approche réside dans le fait qu'elle met l'accent sur :

- La relation plutôt que sur l'individu. « C'est le contexte relationnel qui permet de donner un sens aux conduites individuelles ; par conséquent, on ne cherchera pas à savoir comment réagit une personne dans l'absolu mais comment elle réagit dans le cadre de ses relations avec les personnes de son entourage » (J.J. Wittezaele, 1997, p.54).
- Le présent plutôt que le passé. « Nous ne cherchons pas la cause passée d'une conduite actuelle mais la manière dont ce comportement se manifeste aujourd'hui et les réactions qui le provoquent ou l'entretiennent (J.J. Wittezaele, 1997, p.54) ».

Enfin, comme nous le rappelle C. Duterme (2002, p.69), « Du point de vue de l'approche de Palo-Alto le fonctionnement particulier et la compréhension d'un système sont déterminés par la nature des interactions qui s'y déroulent. L'élément central est donc constitué par l'ensemble des interactions (« relations »), qui doivent être interprétées en fonction du contexte dans lequel elles apparaissent. Mais ce contexte est lui-même le résultat des interactions des individus et des groupes avec des éléments de l'environnement plus large (« société », technologie disponible, etc.). Les relations construisent autant qu'elles « subissent » le contexte, et l'ensemble constitue le « système » ». Ainsi, dans cette approche, « une organisation, comme tout ensemble social, peut-être considérée comme un système de communication. [...] En somme, c'est la différence qu'il y a à considérer une organisation comme un système de communication plutôt que comme un système dans lequel les relations ne forment qu'une partie du système [...] » (C. Duterme, 2002, p.71).

Section 2.2 : démarche et méthodologie mise en œuvre

Pour la réalisation de ce diagnostic, nous avons en premier lieu cherché à définir le système pertinent tout comme l'approche la plus adaptée. Le système étudié se définit notamment par le périmètre sur lequel porte le diagnostic, ici donc le processus de satisfaction-client, qui permet d'inclure tous les éléments de l'entreprise ainsi que ses clients, suivant ce seul point de vue.

Il convient de préciser que nous avons adopté une démarche de questionnement. Comme le précise C. Duterme (2002, pp.107-108), cette démarche se réalise « à travers l'observation *in situ*, l'analyse des documents tels qu'ils sont produits, du contexte tel qu'il se présente à l'observateur et surtout les discours de personnes dans l'entreprise et pour lesquelles il est totalement inutile de vérifier la véracité « intrinsèque » des déclarations, ou de « recouper les sources » ». Notons que nous n'envisageons pas l'observateur comme extérieur au jeu d'acteurs, mais bien comme faisant partie du jeu.

La démarche adoptée pour le diagnostic a ainsi consisté en :

- Une définition du périmètre avec la direction, ainsi-que l'identification d'un panel représentatif de salariés (membres du Comité de Direction, opérationnels...).
- Deux réunions d'informations avec le CODIR puis avec l'équipe projet composée de membres du CODIR et d'opérationnels.
- La réalisation des différents entretiens (20 entretiens individuels d'une heure trente minutes) menés auprès du panel de salariés, et avec le même fil directeur.
- Synthèse de ces entretiens sous forme de compte-rendu envoyé pour validation à chaque interlocuteur.
- L'analyse des différents entretiens avec comme perspective de définir les problèmes selon le point de vue de la personne rencontrée et ceci de façon concrète, à savoir : « quand vous nous dites que Monsieur X se moque de votre travail et ne respecte pas votre travail, pouvez-vous préciser ce qu'il dit ou fait qui vous amène à penser qu'il ne respecte pas ce que vous faites ? ». En faisant cela, nous recherchons les « séquences interactionnelles » décrites de façon concrète, comme si on regardait une vidéo défilée.
- La formalisation globale du processus de satisfaction client de façon à mettre en évidence la compréhension individuelle et collective des salariés du panel, avec les différences et les similitudes de leurs représentations.

- La mise en évidence des interactions entre les acteurs, à un niveau parfois très détaillé.
- Synthèse du diagnostic à partir de cette analyse, de la formalisation du processus et des interactions.
- La restitution et la validation du diagnostic auprès de la Direction, du CODIR et de l'équipe projet, avec la proposition d'actions concrètes à développer sous forme d'un futur projet.

Notre approche s'est voulue pluridisciplinaire en intervenant à deux personnes, l'une, ingénieur issue du génie industriel, et l'autre, docteure en sciences de gestion. Le premier fonde sa pratique sur la modélisation d'entreprises et la conduite des systèmes (G. Doumeingts, Y. Ducq, 2001, pp.146-163), avec en particulier une analyse des activités des acteurs du système caractérisant le processus étudié et la définition des flux d'information associés afin de les optimiser : repérer les dysfonctionnements, pointer les insuffisances de pilotage ou identifier les supports (outils) perfectibles par exemple. Le point de convergence entre ces deux modes de perception d'un système humain réside dans la caractérisation des interactions entre les acteurs du système, vus comme des supports aux flux d'information dans le premier cas, mais aussi comme des « moteurs » interagissant du processus et générant ces flux d'information dans le second cas (P. Lorino, 1996). Un travail de préparation a été nécessaire pour coordonner les positionnements de chacun des deux intervenants, avec une explicitation réciproque des approches et points de vue de chacun, l'élaboration conjointe d'un guide d'entretien, la répartition des rôles lors de ces entretiens et enfin le partage des analyses de chacun pour élaborer un diagnostic conjoint.

Partie 3 : Résultats et discussion

Section 3.1 : résultats

Du fait de cette approche volontairement pluridisciplinaire, son contenu a surpris les attentes des participants lors de la restitution, habitués à des approches techniques. Le processus sur lequel devait reposer, du moins dans leurs attentes, l'essentiel des recommandations a été davantage une porte d'entrée qu'un résultat, en ce sens que notre analyse a pu mettre en évidence que les salariés avaient une vision précise du processus, en concordance avec la représentation qu'en avait la Direction. Par conséquent, il convenait de dépasser l'idée première de vouloir motiver le personnel à « mieux travailler » et mettre l'accent sur d'autres aspects, ce qui remet en cause le projet initial d'amélioration du processus satisfaction client.

Ainsi les constats immédiats ont mis en évidence que le personnel avait bien intégré les évolutions récentes de la société suite à son rachat, et en particulier que l'arrivée du directeur actuel avait apporté une démarche cohérente et constructive, alors que les réductions d'effectifs étaient reconnues comme dues à la conjoncture économique. Globalement le personnel se sentait bien dans cette entreprise et se montrait positif par rapport à son avenir, conscient de la nécessité d'évoluer et de s'impliquer dans un processus de changement.

Le processus de satisfaction client a été ressenti comme essentiel pour la pérennité de l'entreprise et chacun a admis avoir un lien direct ou indirect avec le client, en exprimant l'importance à son niveau du « taux de service », « délai de livraison » et/ou de la « qualité du produit livré ». Malgré tout a été soulignée la difficulté du respect du délai de livraison de par des contraintes importantes au niveau de chacun.

Ainsi ont été exprimées des difficultés liées à des changements importants dans la réalisation des activités en interne : « on ne sait plus qui fait quoi, ni qui doit faire quoi », ce qui génère des erreurs et des retards dans le bon déroulement du processus, amplifiés par la recherche de solutions « locales » qui contribuent à accentuer ces écarts, même si chacun a l'impression de « faire le maximum ». Notre analyse montre un manque de concertation évident dans la façon de

traiter les problèmes rencontrés et d'en évaluer l'impact sur les autres maillons du processus, ainsi qu'un manque d'anticipation dans la circulation des informations.

Améliorer la communication en interne comme avec le client grâce à une meilleure structuration des flux d'information, faire preuve de solidarité interservices, modifier l'organisation et en particulier le pilotage à l'aide d'indicateurs de mesure adaptés et une communication plus régulière et plus précise de la part du CODIR sont autant de pistes d'amélioration qui ont été évoquées avec le personnel. En conclusion, le contexte reste très favorable pour engager une démarche collective et globale visant à améliorer le processus de satisfaction client.

Section 3.2 : discussion

Comme nous l'avons vu les résultats obtenus ne correspondaient pas aux attentes de la Direction. Nous avons en effet fait le choix de les axer sur les points positifs tels que la volonté de s'impliquer des différents acteurs⁶⁷ dans le projet « amélioration de la satisfaction client », ou encore que même s'ils travaillent de façon décloisonnée, leurs préoccupations respectives sont communes (manque de reconnaissance...). Cette façon de présenter les résultats leur a permis, nous semble-t-il, de porter un autre regard non seulement sur les problèmes rencontrés, mais aussi et surtout sur les solutions mises en place jusqu'à ce jour par l'entreprise et qui n'apportaient pas les résultats escomptés, autrement dit, les tentatives de solutions. Nous avons en un certain sens encouragé l'arrêt du « faire plus de la même chose », c'est-à-dire, arrêt des solutions qui ne fonctionnaient pas car elles s'appuyaient toujours sur le même message de la Direction : « Nous savons ce qui doit être fait et nous savons comment le faire ! Faites ce qu'on vous dit de faire ! ».

Mais il nous semble que ce qui a contribué aussi à faire évoluer les représentations des différents acteurs réside dans la relation qui s'est instaurée au sein de notre binôme et qui résulte d'une véritable construction. En effet, un ingénieur et une intervenante en sciences de gestion travaillant conjointement sur une problématique à l'origine centrée sur des aspects techniques ne va pas de soi : la logique technique pouvant l'emporter largement sur les aspects humains. Il est clair qu'une prise de recul de chacun et ceci durant toute l'intervention a été nécessaire et nous a permis de construire une réponse opératoire à la compétence collective⁶⁸, à savoir la coopération. Ceci dit, certains pré-requis nous semblent indispensables tels que : être disposé à écouter l'autre et respecter le domaine d'expertise de chacun.

A cette condition, nous nous sommes rendus compte que mener un entretien à deux permettait d'obtenir des informations bien plus riches, issues du croisement de points de vue différents, exprimés différemment. Dans le même temps, notre interprétation immédiate comme notre analyse a posteriori étaient élargies en considérant à la fois les dimensions techniques d'une activité ou d'un problème et les représentations que les salariés en avaient.

Partie 4 : Conclusion

A travers la recherche-action menée lors de ses travaux, nous avons pu mettre en pratique plusieurs principes et idées qu'il nous semblait pertinent de croiser. Les approches sociotechniques, et en particulier celle de Palo Alto, tout comme les approches d'ingénierie basées sur la modélisation d'entreprise et la réingénierie des processus, ont en commun de se référer à une vision systémique de façon à aborder les problèmes dans leur globalité. Toutefois, si les premières visent à comprendre les interactions au niveau des individus, les secondes s'attachent surtout à modéliser les flux d'information et considèrent les acteurs à travers leurs rôles dans l'organisation. Intégrer ces visions distinctes mais complémentaires pour les faire

⁶⁷ « Acteur » au sens de Crozier et Friedberg.

⁶⁸ Compétence collective au sens de Guy Le Boterf. G.

converger et pour pouvoir mener ce travail demande un apprentissage réel pour les intervenants, préalable à l'intervention mais aussi pendant l'intervention, faisant écho au « réapprentissage » collectif qui s'avère nécessaire pour cette entreprise.

Références

G. Bateson, (1980), « Vers une écologie de l'esprit », Seuil Paris.

Crozier, M., Friedberg, E., (1977), « L'acteur et le système », Ed. du Seuil.

G. Doumeingts, Y. Ducq, (2001), « Enterprise modelling techniques to improve efficiency of enterprises », Production Planning and Control, Taylor & Francis Publishers, Volume 12, Issue 2, pp 146-163.

C. Duterme, (2002), « La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations », Coll. Le management en pratique, De Boeck, p.69.

G. Le Boterf, (2010), « Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions », 4e Ed., Ed. d'Organisation.

P. Lorino, (1996), « Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation », Cohérence, Pertinence et Evaluation, P. Cohendet, J.H. Jacot, P. Lorino (éds), Economica, Paris.

J.J. Wittezaele, (1997), « Communication et résolution de problèmes à l'école. L'approche de Palo Alto », in Bulletin de Psychologie Scolaire et d'Orientation-n°2/1997, p. 54.

J.J. Wittezaele, T. García, (2006), « A la recherche de l'école de Palo Alto », Seuil.

P16-Pilnière V., Larrasquet J-M., (2010). *The “sustainable developers” experience in a telecom company: reflections from a grounded experience in social innovation*. Journal Towards new challenges for innovative management practices, Editors : J. Legardeur, K. North, Erima (European Research in Innovation and Management), Vol.3, n°1, pp. 97-102, ERIMA Publication, ISSN 2100-0778.

The “sustainable developers” experience in a telecom company

Reflections from a grounded experience in social innovation

Prof. J. M. Larrasquet^{1,*}, CREG-UPPA, ESTIA-Recherche

Dr. V. Pilnière², CREG-UPPA, ESTIA-Recherche

¹ IAE-UPPA, ESTIA -Recherche, CREG-UPPA (JE 2523)

² ESTIA-Recherche, CREG-UPPA (JE 2523)

* j.larrasquet@estia.fr, 0033680232918

v.pilniere@estia.fr,

Abstract

This case study is made from an action-research intervention in a very big multinational company of telecommunications. The objective of the project was to change the mind (attitudes, behavior and competences) of all these people who work in software development in the company (several thousands of persons). This intervention has been done during the 2009 year. The results of our work that we have capitalized and shared with the top managers of the company are interesting enough to be published in a scientific symposium like ERIMA.

The genesis of the project is first presented because it is central to understand the very nature of the complex process that has been developed. Then, the way we have organized and implemented our intervention will be explained. The idea of an insufficient preparation of the intervention (idea well shared by participants, managers, animators, researchers) will be discussed in the light of the results we have obtained.

After a capitalization step (done with the managers of the company), we think (and it has been written by the executives in charge of the project in the company) that the results we have obtained are interesting and that they constitute a good basis for a generalization of the change process.

Key-words : change, community, social networks, mental representations

Introduction

This contribution is about a case study related to a long term intervention (2009) in a big multinational company of telecommunications (“E”). This intervention is about helping the company to make the attitudes and behaviors of all the professionals of software development (*largo sensu*) evolve, in order to make them more empowered, more involved, more responsible, more autonomous, more collaborative... Our intervention has been previously lengthily discussed (for months) with the company’s staff and then realized by our team as a research action process. At the end of the preparation process, the starting of the project was extremely precipitated, due to an important pressure of the top management of the company who was considering that it was time to begin doing things rather than going on with discussions! An interesting sequence for us, researchers interested in complex project management. The research we have led in this intervention belongs to the category of action-research, which means that in such a case, the field intervention is the “raw material” from which we try to extract interesting outcomes from a research point of view.

That is why the whole life-cycle of the project is interesting in order to “catch” the fundamental features of such an innovation process. Particularly, the genesis of the project in its whole is very important in order to understand the deep nature of such a complex process which is beginning –and then lasting for months- with the preparation of this intervention (history is central in complex epistemologies). We will present what was at stake as far as the preparation period is concerned. In a following paragraph, we will describe the project specifications and then, we will successively focus, in two dedicated paragraphs, on both the modes of proceeding we have developed and the results we have obtained from this action-research.

The genesis of the project

In the more recent period, for some years, the E group developed a tendency to consider that software development represents a cost more than an added value with a strategic character. Therefore, a logic of externalization (towards India particularly) had been developed. Nevertheless, two years ago, a strategic reflection stated that the unique common point of all the activities of the group (from TV production to smart buildings (domotics), including mobile phone and Internet, etc.) is the fact that all these activities are based on digital technologies.

As a consequence, strategy was redefined, as it is understood that software-based products and services design, production and maintenance as well as their quality and relevance are central in such a strategy. Therefore, it is understood that the skills and competences related to these activities present a core strategic character for the group. Opening an ambitious reflection, the group’s top management

staff develops the idea that the future of software development must be insured inside the company and that this change supposes the transformation of the professions related to the field of software development (all these professions which take a part in software development life-cycle, from analysis and design to code production and validation, passing by project management, quality management, customer service, etc.). Several thousands of persons are concerned in the whole group. The idea is to allow this professional community to evolve towards more responsibility, more self-management, more client orientation, to develop commitment and “agile” attitudes, behaviors and methods, to share knowledge, skills and tricks and to improve ability to communicate. Briefly, a deep change related to competences, attitudes and behaviors!

The “sustainable developers” project

The project named “sustainable developers” was formalized as a consequence of this reflection. After having noticed that the previous discussions related to the project were lasting too much (several months of discussions about what we could do and how to do things), the top management decides to hurry up dramatically the implementation of the process. Action is needed at very short term. So that the real concrete preparation and implementation of our intervention will be done within a very short period of 3 weeks. It will be decided to organize the process per sessions of 15 persons groups, each session being organized on the basis of 15 days on a 3 months period (with the rhythm of four sessions a year).

We had defined a “program”, as usual in classical training sessions: technical innovative aspects (object orientation, frameworks, agile methods, etc.) and skills related to management, (“agile” project management, human resources management, skills, competences and learning, social networks, communities of practice, etc.). We defined six days of theoretical-practical presentation of these notions and five days dedicated to a work on the definition of a community of practice. Then two days were previewed for the evaluation of the session and two days more for the preparation of the next session. No more specification! We have to invent things walking! The evaluation of one session will be used for the design of the following one. This is to our convenience as far as we are conscious of the tight complexity we are facing and that we do not really know how to begin! We are in tune with the “agile philosophy” in which the specification is an ongoing co-construction! Now, we propose to describe the first session of the intervention.

Results

During the process, we decided to organize the « project sequence » (i.e. this part of the session dedicated to a concrete application project taken in charge by the group under the guidance of animators) in relation to the building and starting of the community of practice⁶⁹. We had defined during the previous discussions such a community as the nucleus of the project (a new kind of organization able to trigger and favor improved relationships between developers). Our underpinned

69 Etienne Wenger, communities of practice..., <http://www.ewenger.com/theory/>

reflection was that by doing so (collectively working on the project of developing a community of practice), we were favoring the development of skills and competences linked to complex project management (*de facto* it is a very complex project) but that we are also contributing to make the reflection focus on, and give a form to, this really abstract concept of a ‘community of practice’, concept of which participants are not really aware.

The time dedicated to the functional reflection related to such a community will be very long as three days of very rich discussion between participants will be used. A lot more than what we had planned (we thought that we should be able to do that in one and a half day!). To our mind, it is fundamental that such a definition is the product of a collective work in order to favor the appropriation of unusual organizational modes and to allow the fact that this work becomes the embryo for a community (able to embrace thousands of people after a while). Therefore, it is also important that this reflection is tracked by a documental production in order to produce symbolic objects (text / power-point documents, etc.) as a basis for future involvement of people in such a community (for the next training sessions that we will have to animate, but also for this people who will enter the community in the future without participating to these sessions) and also as a foundation for the future “chart of developers” that the management would like to implement.

Participants are not familiar with functional specifications for such abstract and ‘virtual’ subjects like a ‘community of practice’. Therefore, session work is difficult to organize and manage. Any projection towards an “abstract” future is definitely far from the kind of systems they are conceptualizing currently in their profession. They are a lot more comfortable with concrete modes of ‘doing’ things (particularly in relation with *web*-based social networks, based on the single use of existing software tools like *Facebook* or *Hi5*) than with an abstract definition of things and the building of a proper concept, organization and environment. On the other hand, we understand perfectly that such a community-building should be more in the *web 2.0* philosophy and spirit if it was done on the basis of the concrete building of concrete services for concrete participants (doing things directly), that is to say using modalities based on an important self-organization and on individual-community highly interactive actions and relationships (by the means of the tool). But the way sessions are organized and the limited commitment and initiative ability of participants make it difficult.

Nevertheless, participants take progressively an interest to the game, even if the omnipresent participants’ “substantive doubt” (‘why are we doing all this work, if we know that top management will do nothing with it? As usual they are playing games with us, etc.’) reenters the scene from time to time! They will finally take part intensively (the group members finish the sessions very tired!) and will try to answer the question: a community of developers: what for?

Animators lead the beginning of the reflection focusing on the types of services a community should propose to the developers (trying to be relatively concrete). The reason of this choice is that animators think that it is important to open the session with concrete reflections because participants are not used to manage abstract concepts and that at the beginning of the session it has been understood that they are not interested in abstract reflections. As they are relatively hostile or at least indifferent to the

outcomes we pretend them to work out with these sessions, animators thought that it was important to propose them concrete challenges, with the idea that concentrating on “doing things” should counter-balance the relative hostile mind they have in relation to the purpose of the session. That is why animators did this choice. But after a half day work, surprisingly, the suggestion will come from the group itself: after a conversation between them, a member of the group takes the voice and suggests: “we should have to start our work from “a higher point” and consider and answer the question of developers’ fundamental needs. The group decides to stop momentarily working on the services that the community should propose and to begin a more abstract reflection about the fundamental needs of developers.

After a long and animated session, the group finally defined 5 classes of needs. The community must be seen as:

- A place for flourishing: allowing developers to realize and improve their personality by empowerment and initiative, eventually considering the possibility of developing projects not directly linked to professional subjects (*Google* model)
- A place for acknowledgement : allowing people to feel that the suggestions and the opinions they are able to formulate to the community are considered and useful (recognition)
- A place for developing competences: allowing people to improve and share their know-how and knowledge by the fact they are able to exchange regularly with the members of the community
- A place for contributions: allowing people to take initiative and to “propose” and “give” things to the community, on the professional side, but also on wider aspects
- A place for information exchange: allowing people to give and to obtain information from peers on the professional side of activity (for instance: how to do things, how to use a tool, how to solve a problem, etc.), but also on other aspects not so directly related to professional activity
- An attractive place: allowing people to have fun, to take pleasure in the exchanges they can have with the community, to be proud to be a member of this community.

It is also important to state that the group underlined the importance of a specific work on triggering conditions, critical mass and sustainability conditions for the community.

During the sequences of evaluation and preparation of the following sessions a presentation of the group’s work will be done to the enlarged “pedagogic committee” (top management). The jury will be amazed and very satisfied by the quality and the density of the work made by the group. As a consequence, it is decided that the next session will be done using the same framework than the first one (with some minor adaptations).

Discussion

One of the conclusions we can take from this experience is that organizers, animators and participants have developed an apprehension of organizational change and of its dynamics different from the ideas they had before⁷⁰. It is a question of 'learning by doing', of 'capitalization'⁷¹.

In order to deepen our reflection, we propose to mobilize some theoretical elements. The systemic approach we have adopted in order to realize this intervention is taken from the Palo Alto School concepts⁷². We will not enter into particulars of this approach but underline some points which are central for the understanding of the developers' experience. Following J.J. Wittezaele⁷³, "the essential characteristics of this approach are mainly related to the 'relational way' one has to consider living phenomenon and in the strategic manner to understand interventions related to change. It has its roots in systemic epistemology, as applied by Gregory Bateson⁷⁴ and in intervention strategy, initiated by Milton Erickson".

The Palo Alto School develops a constructivist approach of human mind. That means that "psychics is no more considered as a transcendental quality ('I think, then I am'), as a rational milestone allowing to understand the reality as it is and to act on one's environment [...], but effectively as a quality emerging from the relationships between the individual and his environment (physical as well as social). We do not consider any more that there is a "one best way" to understand the world, THE reality, [...] but that everybody is currently building 'HIS reality' which is nothing else than a point of view on the world. This allows facing (more or less successfully) the unavoidable difficulties of life"⁷⁵.

Two complementary characteristics of this approach consist in the fact that it stresses:

- Relationships more than individuals: "It is the relational context which allows giving a sense to individual conducts. Consequently we are not interested in understanding how a isolated person reacts but how she reacts in the frame of her relationships with the persons of her environment"⁷⁶
- Present more than passed: "We are interested in the past cause of a present conduct, but in the way this behavior appears today and in the reactions which provoke and maintain it"⁷⁷.

⁷⁰ Marie José Avenier (dir.), « Ingénierie des pratiques collectives. La cordée et le quatuor », Ingénium, l'Harmattan », Paris, 2000.

⁷¹ Chris Argyris, Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Dunod, 2003 (1993)

⁷² Jean-Jacques Wittezaele, Teresa García, (2006), « A la recherche de l'école de Palo Alto », Seuil.

⁷³ Jean-Jacques Wittezaele, (1997), « Communication et résolution de problèmes à l'école. L'approche de Palo Alto », in Bulletin de Psychologie Scolaire et d'Orientation-n°2/1997, p. 53.

⁷⁴ G. Bateson, (1980), « Vers une écologie de l'esprit », Seuil Paris.

⁷⁵ Jean-Jacques Wittezaele, (1997), *ibid*, p. 55.

⁷⁶ Jean-Jacques Wittezaele, (1997), *ibid*, p. 54.

⁷⁷ Jean-Jacques Wittezaele, (1997), *ibid*, p. 54.

Last, following Claude Duterme, “from the Palo Alto point of view, the particular way of working and the understanding of a system are determined by the nature of the interactions at work in it. The central point is therefore made of the interactions (‘relationships’) to be interpreted in function of the context in which they emerge. But this context itself is the result of interactions between individuals and groups with elements of an enlarged environment (‘society’, available technology, etc.). Relationships are seen as builders of the context as much as they are built by it and the whole constitutes the ‘system’”⁷⁸. In this approach, an organization, as any social whole, may be considered as a communication system”. [...] In fact, the difference is made by the fact of considering an organization as a communication system more than a system in which relationships are only considered as a part of the system [...]”⁷⁹.

Following this approach, we have adopted a methodology centered on the day to day of participants and on what they were considering as ‘making problem’. In the Palo Alto approach, a problem is characterized by three aspects:

- The difficulties the person is meeting are recurrent
- The solutions she currently implements do not permit to overtake these difficulties
- The person is suffering from this situation

Often, when a person is thinking that a situation is a problem, she is dealing with her emotions and focuses on what she considers as the best solutions. She explains she has tried any possibility and that there is no more solution. In this intervention, every participant expressed his rancor against the management: “we are not recognized in our work, they make promises, but then, nothing comes out, they are pulling our leg and we are no more confident”.

It was important to overcome this ‘bad’ feeling in order to avoid the locking of the whole process and to be able to go on with the collective reflection. In a first step, we chose to let them express themselves freely and then we asked them to tell the facts which were leading them to pretend what they were pretending (because concrete examples are loud of signification).

After defining the problem, we worked with them on what kind of indicators should indicate that the evoked problem is solved, in its totality or even partially. In this perspective, we asked them to point out facts and not only fuzzy points like: “we will consider things go better when we will be recognized and valorized”. Progressively, they expressed things in a more concrete way: “we will consider things go better when members of the top management will come and meet us during a training session”. We, animators, were then in charge of organizing with them such a meeting.

⁷⁸ C. Duterme, (2002), « La communication interne en entreprise : L’approche de Palo Alto et l’analyse des organisations », Coll. Le management en pratique, De Boeck, p.69.

⁷⁹ C. Duterme, (2002), « La communication interne en entreprise : L’approche de Palo Alto et l’analyse des organisations », Coll. Le management en pratique, De Boeck, p.71.

Very regularly all along this intervention, we managed moments dedicated to participants' expression in order to evoke the problems they were facing. We think that it has been a strong contribution to the collective building of the community.

Conclusion

Organic and eco-systemic approaches, emergence and self-organization, mental representations are central in the understanding of organizational dynamics. Understanding things by the means of social networks and communities has been omnipresent during this experience⁸⁰, among participants, but also among organizers and even researchers. The interest was so strong that the top management asked us to organize a seminar (2 days) on these approaches. After this experience, top managers are changing their mind about organizational innovation. Action-research is validated as an interesting method for accompanying socio-cognitive change⁸¹, Edgar Morin's transdisciplinarity concept⁸² (with the participation of practitioners), tightly linking reflection and action, is also validated by this experience. The theories of Francisco Varela⁸³ about group constitution and cultural change in a group considering the building of interpersonal interfaces (individual – group) is also very interesting in order to understand how practice may change collective attitudes. Finally, the Palo Alto approach (mainly Gregory Bateson) was also extremely useful as we have underlined it above.

Innovation must be understood as a struggle between ambitions of change and resistances related to current practices, cognitive representations, existing management systems and power systems⁸⁴. The management of complex projects related to socio-cognitive and behavioral transformations must be invented, considering particularly the "agile" philosophy⁸⁵ as a source of inspiration. In this experience, we have begun with an embryo of change. Top management must understand that from this first step, management systems and persons and teams evaluation systems also must be changed. The core question is about generating trust and commitment. The first priority to go ahead and to be able to develop a community of destiny (to our mind more than a community of practice), of which we have defined the first brick, is to develop trust in order to enlarge this basis and to trigger the first nucleus of the community, basis of new attitudes and behavior.

⁸⁰ Edgar Morin, « La complexité humaine », Flammarion, Champs, Paris, 1994.

⁸¹ Jean-Michel Larrasquet, Jean-Pierre Claveranne, Nimal Jayaratna et Luxio Ugarte, « Pourquoi cette revue ? », International Journal of Projectics, N° 0, octobre 2008, De Boeck

⁸² Edgar Morin, « Réforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'université », Communication au Congrès International "Quelle Université pour demain ? Vers une évolution transdisciplinaire de l'Université" (Locarno, Suisse, 30 avril - 2 mai 1997) ; texte publié dans Motivation, N° 24, 1997.

⁸³ Francisco J. Varela, Evan Thompson, Eleanor Rosch, « L'inscription corporelle de l'esprit », Seuil, Paris, 1993

⁸⁴ Norbert Alter, L'innovation ordinaire, PUF, 2003

⁸⁵ Manifesto for agile software development, <http://agilemanifesto.org/>

Bibliographie

Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2003

Chris Argyris, *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, 2003 (1993) Marie José Avenier (dir.), « Ingénierie des pratiques collectives. La cordée et le quatuor », Ingénium, l'Harmattan », Paris, 2000.

Gregory Bateson, « Vers une écologie de l'esprit », Seuil Paris, 1980.

Claude Duterme, « La communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations », Coll. Le management en pratique, De Boeck, 2002

Anthony Giddens, « La constitution de la société », PUF, Paris, 1987.

Jean-Michel Larrasquet, Jean-Pierre Claveranne, Nimal Jayaratna et Luxio Ugarte, « Pourquoi cette revue ? », International Journal of Projectics, N° 0, octobre 2008, De Boeck

Bruno Latour, « Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique », La Découverte, Paris, 1991.

Manifesto for agile software development, <http://agilemanifesto.org/>

Edgar Morin, « La complexité humaine », Flammarion, Champs, Paris, 1994.

Edgar Morin, « Réforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'université », Communication au Congrès International "Quelle Université pour demain ? Vers une évolution transdisciplinaire de l'Université" (Locarno, Suisse, 30 avril - 2 mai 1997) ; texte publié dans Motivation, N° 24, 1997.

Jean-Claude Sallaberry, « Dynamique des représentations et construction des concepts scientifiques. Perspectives pour la didactique des sciences physiques », L'Harmattan, Paris, 2004.

Francisco J. Varela, Evan Thompson, Eleanor Rosch, « L'inscription corporelle de l'esprit », Seuil, Paris, 1993

Etienne Wenger, Communities of practice, a brief introduction, June 2006, <http://www.ewenger.com/theory/>

J.J. Wittezaele, (1997), « Communication et résolution de problèmes à l'école. L'approche de Palo Alto », in Bulletin de Psychologie Scolaire et d'Orientation-n°2/1997

Jean-Jacques Wittezaele, Teresa García, « A la recherche de l'école de Palo Alto », Seuil, 2006.

P22-Pilnière V., (2010). *Pour un management du risque dans lequel l'individu est « acteur » : l'enjeu de l'accompagnement*, in Pilotage des organisations : questions de représentations, sous la direction de B. Claverie, JC Sallaberry et JF Trinquécoste, l'Harmattan, pp. 297-315, 340 p., ISBN 978-2-296-11052-6.

Pour un management du risque dans lequel l'individu est « acteur » : l'enjeu de l'accompagnement.

Véronique Pilnière

Docteure en Sciences de Gestion

Estia Recherche/CREG-UPPA

v.pilniere@estia.fr

INTRODUCTION

L'amélioration de la santé et des conditions de travail renvoie à un sujet « délicat » qui est celui de la prévention des risques professionnels dans les organisations. En effet, malgré une réglementation de plus en plus prégnante et des actions répétées visant la mise en œuvre de politiques de gestion des risques dans les entreprises, le constat reste celui du peu d'efficacité de ces politiques.

Des raisons diverses sont avancées, par le dirigeant de l'organisation et plus généralement par le risk-manager en charge de ces questions, pour expliquer la faible efficacité des politiques de gestion et surtout la faible appropriation de ces politiques par les acteurs opérationnels : raisons qui conjuguent en général le manque de temps et surtout de personnels, le caractère non prioritaire de ces aspects... De plus bon nombre de risk-managers qui sont en charge du management du risque reconnaissent se sentir démunis dans la mise en œuvre de démarches de gestion des risques professionnels et que l'accompagnement se révèle nécessaire.

D'un autre côté, force est de constater que les accompagnements tels qu'ils sont réalisés aujourd'hui laissent souvent un goût amer. En effet, bon nombre d'entreprises, une fois l'accompagnateur parti, reprennent les habitudes qui étaient les leurs avant son arrivée.

Aujourd'hui, personne ne discute le besoin d'accompagnement. Se pose donc la question du « comment » accompagner le risk-manager et plus largement les organisations sur cette question ? Autrement dit : quelles modalités d'accompagnement sont susceptibles de favoriser l'appropriation de cette problématique par les acteurs de l'organisation ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette question, à partir de publications et d'expériences de terrain, nous avons cherché à approfondir le constat du peu d'efficacité de ces politiques. Dans ce chapitre, nous aborderons plusieurs réflexions qui permettent de comprendre les raisons fondamentales du peu d'efficacité des politiques de management des risques.

Nous déclinons enfin, en nous référant à une approche socio-cognitive, des exemples de modalités d'accompagnement qui visent à favoriser l'appropriation de cette problématique par les acteurs de l'entreprise en faisant évoluer leurs représentations du risque.

I-LES APPROCHES « CLASSIQUES » DE LA SECURITE

Notre objectif dans cette première partie consiste à mettre en évidence et à approfondir le constat, en général intuitivement assez clair sur les milieux de travail, selon lequel le management des risques professionnels est globalement assez peu efficace, malgré une réglementation de plus en plus prégnante. Pour ce faire, dans un premier temps, nous nous sommes intéressées à la genèse épistémologique et méthodologique des approches de la prévention mises en œuvre dans les organisations. Dans un second temps, au travers de l'approche de la représentation de l'homme qui sous-tend ces approches, nous en soulignons les limites.

I.1-LE MANAGEMENT DU RISQUE CENTRE SUR UN MODELE NORMATIF-PRESCRIPTIF DE LA SECURITE

Les origines des approches de la prévention des risques professionnels dans les organisations d'aujourd'hui sont issues principalement du courant de la sûreté de fonctionnement comme nous le rappelle Verdel (2000), du courant des facteurs humains et du courant des sciences du danger (cyndiniques). Le courant des facteurs humains se décline au travers des *human factors*, de l'ergonomie et de la fiabilité humaine. Ces courants ont donné lieu à un certain nombre de méthodes et outils qui sont largement utilisés dans le management des risques. Comme le soulignent Bourgeois et Van Belleghem (2004), ces courants renvoient à *l'approche classique* de la sécurité⁸⁶.

Dans cette approche, le *risque professionnel* peut-être défini comme résultant de la rencontre d'un *danger* et d'un *salarié*. Le danger se situe alors dans l'environnement de travail⁸⁷ du salarié. Dans ce cadre, le danger et le dommage entretiennent un lien de causalité directe. La prévention s'envisage alors comme la réduction de la probabilité et/ou de la gravité de cette rencontre.

I.1.1-La sûreté de fonctionnement

Rappelons que la sûreté de fonctionnement trouve son origine dans le secteur nucléaire qui représente un secteur à haute fiabilité⁸⁸. Les méthodes de la sûreté de fonctionnement, regroupées également sous la dénomination *sécurité des systèmes*, sont considérées comme des approches à dominante technique du risque industriel.

Les études des systèmes mécaniques et plus largement des grands systèmes techniques⁸⁹ se sont multipliées avec l'essor de l'ère industrielle. C'est à cette période, dans les années 30, que remontent les premières études sur les taux de défaillances des moteurs d'avion. A partir des années 50, la

⁸⁶ La *sécurité* est entendue dans son sens littéral comme un « *état tranquille qui résulte de l'absence de danger* » (Définition du dictionnaire Le Robert).

⁸⁷ Nous entendons par « *environnement de travail* » : le lieu de travail mais aussi le trajet qui mène le salarié de son domicile à son entreprise.

⁸⁸ La fiabilité est définie par l'ISO comme l'aptitude d'un système à accomplir une fonction requise, dans des conditions données pendant une durée déterminée.

⁸⁹ « Les grands systèmes techniques, aussi appelés systèmes de haute technologie, sont l'apanage de notre société industrielle. Ils sont extrêmement variés dans leur nature : centrales nucléaires pour la production d'énergie, usines de produits chimiques, exploitations de plates-formes de forage, mise en ligne de transports de masse hyper-rapides (TGV, gros avions), médecine de pointe, etc. », Amalberti (1996).

fiabilité devient une discipline de l'ingénieur lorsque l'industrie remarque qu'il est plus économique de concevoir des systèmes fiables plutôt que de pallier aux défaillances.

I.1.2-LE COURANT DES FACTEURS HUMAINS

- **Les *human factors* et l'ergonomie**

Le progrès technologique et la volonté de diminuer le nombre d'accidents et d'incidents dans le domaine des industries à risques ont conduit les ingénieurs à prendre en compte les *human factors*⁹⁰ dans la gestion du risque. Pendant la seconde guerre mondiale, à la recherche d'amélioration des performances des équipements, les militaires britanniques engagés dans le conflit, commencent à s'intéresser aux interactions entre l'homme et la machine (Rolina, 2006). L'aéronautique est le domaine de prédilection des analystes de la sûreté et des facteurs humains et c'est de ce secteur que remontent les premières expériences. Après la guerre, les ingénieurs passent du domaine militaire au domaine civil et transposent les méthodes dans beaucoup d'industries et en particulier dans le nucléaire. Pour les *human factors*, les exécutants étaient vus comme un problème : « ils constituaient le goulet d'étranglement des performances et le grain de sable qui enraye la belle mécanique des ingénieurs (Journé, 1999, p. 106) ». Pour Journé (1999), les *human factors* s'inscrivent dans le prolongement de l'approche taylorienne du travail. Ils s'en rapprochent sur différents points. En premier lieu, ils sont très proches du monde des ingénieurs avec lequel ils partagent la finalité d'améliorer la performance des systèmes techniques pilotés par des hommes. En second lieu, ils reposent sur la dyade concepteurs-exécutants : les concepteurs utilisent les connaissances issues de l'observation de l'analyse du travail des exécutants pour améliorer le couplage entre la machine et l'homme. En troisième lieu, ils reposent sur une vision asociale de l'homme au travail en concentrant les observations sur les relations entre l'homme et la machine et en éliminant le contexte organisationnel et institutionnel. Enfin, ils reposent sur une approche mécaniste de l'individu, abordée comme une somme de composants dépourvue d'un tout. Ainsi, comme Taylor, le courant des *human factors* a proposé d'étudier les relations homme-machine en partant de la machine, l'homme devant s'adapter à la machine.

Les approches de type *human factors* sont proches de l'ergonomie. L'ergonomie se définit « comme l'adaptation du travail à l'homme, ou plus précisément la mise en œuvre de connaissances scientifiques relatives à l'homme et nécessaires pour concevoir des outils, des machines, des dispositifs qui puissent être utilisés par le plus grand nombre avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité⁹¹ ». Journé (1999) souligne un point de divergence majeur entre les approches *human factors* et l'ergonomie. Cette dernière prône l'adaptation de la machine à l'homme contrairement au « courant des *human factors* » qui se fonde plutôt sur l'adaptation de l'homme à la machine.

- **La fiabilité humaine**

Keravel (1997) reprend les grandes évolutions que la fiabilité humaine a connues. Il souligne que c'est à la fin des années 50 que l'analyse de la fiabilité des systèmes incorpore, de façon progressive, l'étude de la fiabilité humaine. Les premières études de fiabilité humaine ont tenté de développer

⁹⁰ Notons que le terme *human factor* ne représente qu'une partie du terme français plus général de *facteur humain*.

⁹¹ Définition de la Société d'Ergonomie de Langue Française : www.ergonomie-self.org, consulté le 1^{er} avril 2005.

une banque de données des pourcentages d'erreur humaine à partir d'études expérimentales de performance humaine. En 1963, la technique de prédiction du taux d'erreur humaine susceptibles est décrite dans le domaine nucléaire et un premier état de l'art est dressé en 1964. Au début des années 70, la première rétrospective des techniques d'obtention de la fiabilité humaine est publiée. Les années 80 constituent, quant à elles, une période particulièrement prolifique pour le développement de telles méthodes et la recherche du taux d'erreur humaine est discutée selon les événements incidentels. Toutefois, « la plupart des techniques utilisées pour la quantification des pourcentages d'erreurs humaines concerne essentiellement la fiabilité des opérateurs à agir de manière adéquate et un élargissement s'avère nécessaire pour la prise en compte des problèmes survenant lorsqu'une erreur est diagnostiquée et lorsque des rattrapages sont mis en œuvre afin de les corriger (Keravel, 1997, p. 99) ».

Le courant de la fiabilité humaine constitue le prolongement des études réalisées par les ingénieurs et destinées à améliorer la fiabilité des matériels. Comme nous le rappelle Husson (2005), le terme de *fiabilité* est reconnu comme une science de l'ingénieur en 1962 par l'académie des sciences et de nombreux travaux sont menés pour caractériser la sûreté de fonctionnement des systèmes industriels. Les principales avancées scientifiques se font, comme souvent, dans le secteur de l'aéronautique et du nucléaire où la prise en compte des accidents potentiels dès la phase de conception apparaît comme incontournable. Par ailleurs, apparaissent les notions de *défaillances* et *d'erreurs humaines* dans les scénarii d'accidents qui constituent véritablement l'origine de la notion de fiabilité humaine.

Ainsi les *human factors*, l'ergonomie et la fiabilité humaine constituent trois sources du courant des facteurs humains. Husson (2005) nous met en garde sur l'utilisation du terme *facteur humain*. En effet, il apparaît clairement que l'acception du terme *facteur humain* varie beaucoup en fonction de l'utilisateur et de sa culture plus ou moins orientée vers l'une ou l'autre des trois approches que nous venons de présenter. Il apparaît donc nécessaire d'adopter une attitude prudente dans les interprétations de ce terme fréquemment cité et qui plus est, présenté souvent comme une nouveauté (Bourrier, 2003).

Toutefois, il convient de souligner que ces approches mettent en évidence le rôle clé de l'homme tant dans la fiabilité (Leplat, De Terssac, 1999) des systèmes que dans leur infiaabilité (Leplat, 1985). Ceci explique que la fiabilité soit un thème de recherche fécond tant chez les gestionnaires et les sociologues que chez les ergonomes et les psychologues.

I.1.3-La prise en compte de l'organisation

Classiquement depuis les années 70, l'organisation est appréhendée comme une source de production d'erreurs. Les facteurs structuraux qui constituent les fragilités latentes du système sont identifiés comme les points noirs de la fiabilité (Husson, 2005). « Le terme d'erreur est pris en un sens générique, qui couvre tous les cas où une séquence planifiée d'activités mentales ou physiques ne parvient pas à ses fins désirées, et quand ces échecs ne peuvent être attribués à l'intervention du hasard (Reason, 1993, p. 31) ».

Rasmussen (1987, 1974) s'est intéressé en particulier aux erreurs considérées comme très graves, commises par les superviseurs de processus industriels, dans les situations d'urgence sur des installations dangereuses. Comme nous le rappelle Reason (1987), les travaux de Rasmussen ont donné lieu au cadre « automatisme-règle-connaissance » (*Skill-Rule-Knowledge*). Dans ce cadre, trois niveaux de maîtrise cognitive de l'erreur sont distingués : celui des compétences, celui des

procédures et celui des connaissances. Dans le prolongement des études de Rasmussen, Reason (2003, 1993) propose un modèle d'analyse du processus de production des erreurs dans les systèmes technologiques complexes. Il distingue cinq niveaux d'analyse : celui du niveau organisationnel, celui de supervision, celui des pré-conditions, celui des activités productives et celui des défenses.

Pour chacun des cinq niveaux, Reason (2003, 1993) distingue deux types d'erreurs (ou défaillances) : les *erreurs latentes* et les *erreurs actives*. Les *erreurs actives* dont les effets se font ressentir presque immédiatement sont généralement associées à l'activité des opérateurs qui sont « en première ligne » sur un système complexe (les pilotes, les contrôleurs de la navigation aérienne, les équipes de salle de contrôle, etc.). **Les *erreurs latentes*, quant à elles, ont plutôt tendance à se développer à partir des activités de ceux qui sont éloignés de l'interface de contrôle direct, à la fois dans le temps et l'espace** (les concepteurs, les décideurs de haut niveau, etc.). Reason (2003, 1993) souligne que fort heureusement, la probabilité qu'une telle *trajectoire d'occasion d'accident* trouve des créneaux dans toutes les défenses en même temps est évidemment très faible. En ce qui concerne les *erreurs latentes*, Reason en identifie onze possibles : défauts d'équipements, défauts de conception, mauvais entretien, procédures insuffisantes, mauvaise exploitation, mauvaise gestion économique, présence d'objectifs incompatibles, défauts de communication, faiblesses organisationnelles, inadéquation des formations ou des systèmes de prévention. Husson (2005) souligne à juste titre que cette typologie prend explicitement en compte le rôle des fonctions de management dans la réalisation des accidents, élément qui n'avait pas été mis en évidence auparavant. Reason (1993, p. 240) explique dans son ouvrage que « jusqu'alors, l'essentiel des travaux des spécialistes des facteurs humains ont visé l'amélioration de l'interface immédiate entre l'homme et le système (c'est-à-dire la salle de contrôle ou le cockpit). Bien qu'il s'agisse indéniablement là d'un objectif important, il ne porte que sur une partie relativement restreinte du problème de la sécurité dans son ensemble, en ne réduisant que le faible volume émergé de l'iceberg causal. Il est une chose qu'on a apprise avec profit pendant ces quelques dernières années : du point de vue de la sécurité, le terme de « facteurs humains » doit couvrir un champ bien plus large d'individus et d'activités que ceux et celles qui sont en première ligne dans le fonctionnement du système ».

I.1.4-Les Sciences du danger

Les chercheurs et les ingénieurs, qui ont pensé les sciences du danger, proposent une opérationnalisation de la discipline reposant sur un modèle processuel du danger avec une représentation des systèmes d'où sont issus et où s'appliquent les événements non souhaités (systèmes dits source et cible) et leur mise en relation par la modélisation d'un processus de danger. Cette modélisation du danger se décline dans l'approche *MADS* ou Méthode d'Analyse des Dysfonctionnements des Systèmes. L'objet de cette méthode est de repérer les dysfonctionnements susceptibles de provoquer des effets non souhaités sur l'individu, la population, l'écosystème ou l'installation (Verdel, 2000). La méthode MADS se décompose en deux temps : un premier temps de représentation du processus de danger et un second temps, d'analyse des dysfonctionnements, reposant sur des approches plus classiques de l'analyse des risques.

La méthode MADS est plus qu'une simple méthodologie combinant des outils, elle apparaît comme la conceptualisation d'une approche intuitive du risque associant les visions systémiques (premier temps de la méthode) et analytiques (deuxième temps de la méthode) de la sûreté de

fonctionnement et de l'approche ingénierique du risque. MADS représente le risque comme un ensemble de processus, le processus étant lui-même « un ensemble ordonné des changements affectant la position dans le temps, dans l'espace, dans leur forme, d'une famille au moins d'objets identifiés (Le Moigne, 1994) ». Le danger est ainsi un processus principal construit par un ensemble de processus élémentaires représentant un flux de danger. Si ce flux peut atteindre un système cible et avoir des conséquences sur ce dernier, on parle alors de risque.

I.2-LES LIMITES DU MANAGEMENT DU RISQUE CENTRE SUR UN MODELE NORMATIF-PRESCRIPTIF DE LA SECURITE

Comme nous allons le voir, la représentation⁹² de l'homme qui sous-tend les approches du management des risques dans les organisations envisage l'homme sous un angle plutôt négatif. Trois aspects nous semblent importants à souligner. Le premier renvoie au fait que l'approche par l'« erreur humaine » n'encourage par l'implication des opérationnels par « le sentiment de jugement » qu'elle véhicule. Le deuxième souligne les difficultés des méthodes proposées pour appréhender la complexité des situations. Le troisième, quant à lui, rend compte des limites dans le sens où l'individu est envisagé en tant que cible de la prévention et non comme *acteur* à part entière de la prévention.

I.2.1-L'erreur humaine ou la défaillance coupable de l'être humain

L'erreur humaine est de tout temps apparue comme une défaillance coupable liée à l'inconstance de l'être humain capable du meilleur et du pire. Elle est la fois une gêne pour l'obtention d'une performance régulière et répétitive, et la source de défaillances plus graves qui mettent en péril la survie du système (accidents) (Amalberti, Malaterre, 2001).

Encore faut-il bien sûr s'entendre sur la définition de l'erreur. Il s'agit d'un écart aux procédures recommandées ou aux pratiques habituelles de la profession, en bref d'un écart aux normes (Amalberti, 1998).

Si les travaux de Rasmussen et Reason, précédemment cités, ont mis en relation les étapes cognitives, les niveaux d'activités et les formes d'erreurs, il n'existe pas de lien entre cette corrélation et les formes organisationnelles. Sans remettre en question la notion d'erreur humaine, Bourrier (2003) souligne que d'une certaine façon, là n'est pas le problème, la genèse des accidents se trouve dans les erreurs organisationnelles, qui renvoient à des relations mal maîtrisées ou des difficultés aiguës de coordination. Plutôt que de considérer l'organisation comme un facteur, Bourrier propose de l'envisager comme une matrice qui conditionne tous les choix, objectifs et résultats envisagés par le management et rappelle que si la préoccupation pour le facteur organisationnel existe, il faut tout de même constater que la prise de conscience de ses implications ne fait que commencer depuis vingt ans (Bourrier, 2003).

Une politique scientifique concertée a été mise en place depuis les années 70 pour réduire et, si possible, supprimer l'occurrence des erreurs par différentes actions au niveau de la conception des

⁹² A l'instar de Sallaberry (1996), nous considérons qu'une « représentation est ce qu'échangent deux instances qui interagissent ; leur interaction se réalise par la construction, la modification, la circulation des représentations ». Sallaberry, J-C., (1996), « Dynamique des représentations dans la formation », Paris, l'Harmattan (Cognition et Formation).

systèmes, de la formation des opérateurs, du cadre juridique et de la réglementation.

Il est cependant nécessaire de comprendre pourquoi, après vingt-cinq ans d'efforts, les résultats restent toujours très insatisfaisants. Certes, on a accumulé une indiscutable série de succès en diminuant les erreurs et en augmentant les gains de productivité à court terme, mais on doit aussi admettre l'absence d'amélioration du taux de catastrophes.

Ce sont ces relatives déceptions qui forcent à passer de modèles normatifs d'interdiction de l'erreur assez simples - voire naïfs - à des modèles beaucoup plus sophistiqués de l'erreur humaine exigeant une remise en cause profonde des dogmes du couplage Homme-Machine et de l'ergonomie classique (Amalberti, Malaterre, 2001).

I.2.2- Une causalité univoque des phénomènes

Le fondement épistémologique des différentes méthodes issues de l'approche classique repose sur la causalité univoque des phénomènes et la recherche des causes premières (Mira, 1993). Ces méthodes relèvent d'une démarche analytique de décomposition et ne prennent pas en compte l'effet système. Si elles le prennent en compte, comme la méthode MADS alors elles s'inscrivent plus dans une visée descriptive et de compréhension que « d'assistance à l'action » dans le sens où elles ne permettent pas d'évaluer et hiérarchiser les risques. Ainsi, ce fondement épistémologique apparaît comme une limite et rend difficile la modélisation des systèmes complexes. Ces méthodes ne permettent pas d'appréhender des relations multidimensionnelles et variables qui caractérisent les systèmes complexes. Elles sont plus adaptées aux systèmes compliqués, intégrant certes un grand nombre de composants mais où les relations entre les composants sont constantes. Certes, il est possible d'agencer différentes méthodes pour construire une démarche globale qui intègre modélisation poussée en amont et identification systématique des risques avec évaluation et hiérarchisation en aval. La lourdeur et la sophistication d'une telle démarche pour parvenir « scientifiquement » à un résultat, censé aider la prise de décision peuvent rendre ces méthodes lourdes et opaques dans le sens où leur sophistication empêche d'en démontrer la mécanique.

Par ailleurs, ces méthodes proposent une représentation statique des situations et ne prennent pas en compte les interdépendances temporelles entre les événements (Husson, 2005).

I.2.3- Le risque envisagé uniquement sous forme processus

Dans le prolongement des limites évoquées dans les paragraphes précédents et comme nous l'avons déjà exprimé les approches classiques de la sécurité sont sous-tendues par une définition du risque dans laquelle « le risque professionnel est envisagé comme l'éventualité de la rencontre entre un homme et un danger, provoquant un dommage (lésion telle qu'une blessure, maladie, etc.) (Bourgeois, Van Belleghem, 2004, p. 149) ». Ces approches ont toutes comme objectif d'appréhender les *événements non souhaités*.

L'approche classique repose sur l'idée du risque envisagé comme processus de rencontre entre le danger et la personne, « c'est-à-dire sur ce moment ultime de manifestation du risque où celui-ci se transforme en accident » (Bourgeois, Van Belleghem, 2004, p. 149). Cette approche présente une limite non négligeable dans le sens où elle ne tient pas compte des deux autres aspects que sont « l'aspect produit » et « l'aspect processeur ». En effet, comme nous le rappelle Sallaberry (1996), dans une approche complexe, les « objets » sont souvent à la fois produit-processus-processeur.

Ainsi, dans cette approche classique, l'objectif est alors d'éviter, autant que possible, la rencontre

du danger et de l'homme. Selon le sens dans lequel le processus de rencontre de ces deux termes est envisagé (du danger vers l'homme ou de l'homme vers le danger), deux grandes orientations peuvent être déclinées (Bourgeois, Van Belleghem, 2004) : l'orientation *technico-réglementaire* et l'orientation *comportement humain*.

L'orientation technico-réglementaire. Dans cette approche, comme nous venons de le voir précédemment, « le danger et le dommage sont envisagés dans un lien de causalité directe (le bruit est à l'origine de la surdité, le plomb est à l'origine du saturnisme, etc.). La prévention consiste alors à réduire la probabilité et/ou la gravité de cette rencontre. Cela se traduira concrètement par la suppression du danger à la source, si c'est possible, ou par la protection de l'homme par des moyens de protection individuelles (dits EPI), en passant par différents modes de protection (capotage des machines, etc.). L'attention se porte sur les conditions dangereuses, que la prévention va chercher à réduire, notamment par le rappel de la réglementation s'y rapportant (normes sur le bruit, etc.) (Bourgeois, Van Belleghem, 2004, p. 151) ».

Cette orientation sous-tend une « conception de l'homme considéré comme une cible, passive, offerte aux dangers de son environnement, sans aucun contrôle sur eux, et dont il faudrait le protéger malgré lui. Il est « l'objet de risque (Bourgeois, Van Belleghem, 2004, p. 151) » ».

L'orientation comportement humain. Dans le prolongement de l'orientation précédente, la prévention cherche à faire correspondre aux *conditions dangereuses* des *actions dangereuses*, des *erreurs humaines*. Il est alors question de manque de connaissances du travail ou ignorance d'une méthode de travail non dangereuse, attitude mauvaise, déficience ou inadaptation physique, etc. De fait, « les actions de formation sont le plus souvent conçues pour « éduquer » les hommes (Bourgeois, Van Belleghem, 2004, p. 152) ». Ses actions prennent différentes formes :

- « Sensibilisation aux règles (rappel des consignes de sécurité, obligation de port des EPI, etc.).
- Initiation aux bons gestes ou aux bons comportements à adopter (formation gestes et postures, respect des distances de sécurité, etc.).
- Evaluation des aptitudes, des capacités et de la motivation (à tenir un poste, à être coopératif, etc.) (Bourgeois, Van Belleghem, 2004, p. 152) ».

Dans cette orientation, on « reconnaît à l'homme une capacité d'agir, mais c'est alors pour se mettre par lui-même, à travers son comportement en position de cible vis-à-vis du danger. L'homme est alors considéré comme le maillon faible du système technico-organisationnel, à l'origine de l'erreur, de la faute, de la mauvaise attitude qu'il s'agira de corriger, éduquer, discipliner... (Bourgeois, Van Belleghem, 2004, p. 152)».

Il est clair que cette conception de l'homme en tant que *cible du danger* ou comme *source d'erreurs* n'encourage pas l'implication des salariés dans les démarches de prévention.

Ainsi, d'une certaine façon, l'approche classique conduit à considérer le *risque* sous un angle essentiellement négatif, comme *subi*.

Cette approche explique en partie le mode de gestion *TOP-DOWN*, bien souvent constaté dans les organisations et dans lequel, il y a ceux qui « décident » de ce qu'il faut faire en matière de prévention, des méthodes à utiliser, des actions de prévention à mettre en œuvre en matière de gestion des risques et ceux qui « exécutent » les décisions prises (les salariés, les opérationnels). D'une certaine façon, « l'on pense à la place de ». Ajoutons que d'une certaine façon, les

accompagnements, tels qu'ils sont réalisés aujourd'hui, s'inscrivent pour beaucoup dans ce modèle normatif-prescriptif destinée à faire appliquer des règles, des procédures, en essayant de convaincre dans le meilleur des cas.

II-Pour une approche qui place l'homme comme acteur et concepteur de la prévention

II.1-VERS UN MANAGEMENT DU RISQUE CENTRE SUR L'INDIVIDU-ACTEUR DE LA PREVENTION

Comme nous venons de le voir, les approches du management des risques professionnels dans les organisations sont largement issues de l'approche classique de la prévention, modèle essentiellement normatif et prescriptif. Dans ce cadre, nous avons particulièrement relevé que le recours aux seuls facteurs humains et plus particulièrement, à l'erreur humaine, ne peut à lui seul expliquer tous les accidents.

Nous déduisons ainsi que le modèle normatif prescriptif de gestion de la fiabilité, par la somme des prescriptions qu'il prévoit, est rigide et peu adaptatif. Il promeut peu l'attitude interrogative des individus face aux situations à risque. L'homme est vu dans sa dimension négative en tant que source d'erreurs alors qu'il pourrait aussi être vu comme facteur de fiabilité en tant que *guetteur de signaux avant-coureurs d'incidents*, internes ou externes à l'organisation et source autonome de rattrapage des dysfonctionnements. Pour Amalberti, Le système fiable n'est pas celui où il ne se passe rien, où ne se commet aucune erreur, mais un système complexe où des erreurs se commettent chaque jour et sont rattrapées (Amalberti, 1996). Wildavsky (1988) identifie deux stratégies de gestion de la fiabilité. La première, dite d'anticipation, consiste à identifier de façon systématique toutes les défaillances potentielles dans la phase de conception du système. La seconde, dite de résilience, rejoint la conception de la fiabilité d'Amalberti. La résilience est la capacité de l'organisation à résister aux chocs et aux situations imprévues, son aptitude à la souplesse et sa capacité à rattraper des situations dégradées.

Pour pallier ces limites et sans négliger les apports des approches précédemment citées, un management centré sur « l'homme », comme le proposent Bourgeois et Van Belleghem (2004), dans laquelle l'homme est envisagé comme un *acteur*⁹³ dans la réalisation de son travail. C'est une « approche centrée sur l'homme au travail, c'est-à-dire en situation de faire face aux différents événements du travail, dont font partie les risques, mais pas seulement. En effet, l'homme qui travaille gère les exigences de production, de qualité, de délais, et aussi les aléas, les dysfonctionnements, les pannes, la fatigue, les relations avec les collègues, avec la hiérarchie... » (Bourgeois, Van Belleghem, 2004, p. 153).

Cette approche centrée sur l'homme permet de mettre en exergue deux aspects qui nous semblent centraux dans la gestion des risques :

- D'une part, *l'homme en situation de travail* est envisagé sous un angle positif, il agit avec compétence et contribue ainsi à la prévention des risques pour lui et pour les autres.
- D'autre part, le risque apparaît comme inhérent à toute situation de travail, il fait partie du travail quotidien.

⁹³ Au sens de Crozier et Friedberg (1977).

Plus généralement, cette approche sous-entend que *l'homme est acteur de la prévention* et non considéré comme une simple cible comme le sous-entend le modèle normatif-prescriptif.

Cette considération amène le professionnel à ne plus s'envisager comme *simple exécutant* mais comme *un professionnel qui prend des décisions*, qui réalise des compromis entre les objectifs de production, de qualité et sa santé-sa sécurité. Grâce à ses *savoir-faire de prudence*, il maîtrise les risques auxquels il est confronté. Il devient ainsi acteur dans sa gestion des risques. Le risque n'est alors plus envisagé comme *subi* mais comme *quelque chose* sur lequel il peut agir et sur lequel il agit quotidiennement. Le *risque* est inhérent à l'activité de travail. L'accident (ou la maladie) se produit lorsque le professionnel ne peut plus faire face à la situation, dans une *situation de débordement*.

Se considérer comme *acteur dans la réalisation de son travail* amène aussi l'individu à s'envisager comme étant *responsable de ses actes*. La responsabilité est en effet inséparable de l'autorité dévolue à chacun sur son propre travail. Mais cette autorité suppose la capacité à répondre de ses actes et à en assumer les conséquences (Everaere, 1999). « La responsabilité, c'est la réponse. Sponsorio, spondere, se porter garant, promettre, s'engager (Vacquin, 1994) ».

II.2-APPRENTISSAGE ET ACCOMPAGNEMENT POUR UN MANAGEMENT DU RISQUE DANS LEQUEL L'INDIVIDU EST ACTEUR DE LA PREVENTION

Nous avons envisagé certaines limites du modèle normatif-prescriptif qui peuvent expliquer, pour partie, le fait que la prévention des risques a bien du mal à s'intégrer « en tant que projet à part entière et projet dans tous les projets » ; autrement dit, pourquoi les organisations n'arrivent-elles pas à « conduire la prévention comme un projet et à l'intégrer dans tous les projets de l'entreprise (Di Giovani, Merciéca, 2002, p. 8) » ?

Il nous semble que l'accompagnement des organisations sur la gestion des risques professionnels doit contribuer à faire évoluer les représentations des différents acteurs sur cette question. Il doit favoriser la construction du management des risques dans lequel l'individu est considéré comme acteur de la prévention et non pas comme cible de la prévention. Tenter de faire évoluer les représentations des différents acteurs revient à organiser un apprentissage⁹⁴ de chacun des acteurs sur cette question.

Cela nous amène à réfléchir et à envisager d'autres modalités d'accompagnement qui prennent en compte les représentations des différents acteurs de l'organisation (membres de la direction, *Risk-manager*, cadres de proximité, opérationnels...) sur les risques professionnels mais aussi sur les conditions de leur implication dans les démarches de gestion des risques.

Les modalités que nous présentons et qui sont le résultat d'un travail de recherche que nous avons mené (Pilnière, 2007) s'inscrivent dans une conception de l'apprentissage de type socio-cognitif. Rappelons que sur ce point, nous nous appuyons sur les travaux de Sallaberry (2004) qui, dans un chapitre consacré aux « six paradigmes de l'apprentissage », range l'approche socio-cognitive dans les « théories de la médiation ». Ces théories prennent appui sur la théorie opératoire de Piaget en la resituant dans l'interaction sociale.

⁹⁴ L'apprentissage étant entendu comme « l'évolution des représentations » en l'occurrence selon Piaget (1959). Pour lui, « apprendre implique une modification des représentations mentales de l'individu ».

II.2.1-La « philosophie » de l'approche socio-cognitive

Dans cette approche (Pilnière, 2007), l'accompagnateur n'est pas dans le rôle du *guide de haute montagne* qui détermine d'où va le groupe, d'où il part et par où il passe.

L'accompagnateur ne pense pas en lieu et place des individus, il ne dicte pas leur conduite.

Ses actions visent à accompagner, encourager les personnes du groupe dans un processus d'apprentissage qui est le leur, qui leur appartient. Dans cette approche, si les professionnels sont considérés comme *acteurs dans leur travail*, ils sont aussi *acteurs de leur apprentissage*. Dans cette optique l'accompagnateur se conçoit comme un catalyseur de ces apprentissages, comme favorisant la construction du sens.

Il ne peut donc pas s'appuyer uniquement sur ses compétences *d'expert des risques professionnels*, dans la mesure où il doit mobiliser des compétences liées à l'animation de groupe. En l'occurrence la forme est tout aussi importante que le fond.

Dans cet esprit, nous avons identifié une dizaine de principes d'action qui traduisent les préoccupations fondamentales que l'accompagnateur doit avoir et garder à l'esprit sur l'ensemble de son intervention et en particulier lorsqu'il anime un ou plusieurs groupes de travail. A l'évidence, ces principes ne prétendent pas à l'exhaustivité mais peuvent s'envisager comme un guide pour l'accompagnateur.

II.2.2-Les dix principes d'action pour l'accompagnement

Dans ce paragraphe, nous nous proposons de présenter succinctement les dix principes d'action que nous avons relevés en les illustrant par des actions concrètes.

- Prendre en compte les représentations de chacun des acteurs

Cela permet à chaque acteur de se sentir reconnu et de trouver sa place dans la démarche. De plus, ces représentations constituent un matériau de base à la construction collective et plus largement au travail collaboratif. Par ce principe, l'animateur travaille sur et avec les représentations de chaque acteur. Il est donc important qu'il garde trace de ces représentations et de leurs évolutions. Notons que choisir de prendre en compte les représentations suppose de les considérer comme ayant à la fois les trois aspects de la triade « Produit-Processus-Processus » (Sallaberry, 1996).

L'animateur réussira à mettre ce principe en mouvement : en favorisant les échanges, en amenant les personnes à s'exprimer sur le fond de leur pensée, sur leur vision des choses.

- Mettre le travail quotidien au cœur des échanges

Rappelons que c'est de la situation de travail que l'on fait émerger les risques et que l'on construit.

Cela permet d'objectiver les échanges et de susciter l'intérêt des acteurs. En focalisant sur le travail quotidien : chacun est en mesure de mieux comprendre ce qu'il fait, son positionnement par rapport aux autres, et ce que font les autres.

- Favoriser l'approche « construction de problème »

Le fait de construire en l'objectivant le problème que l'on va chercher à résoudre ensemble permet d'avoir des échanges constructifs, de construire le consensus et de dépasser les conflits interpersonnels.

L'animateur réussira à mettre ce principe en mouvement : en amenant les personnes à expliciter ce

qu'elles font et comment elles le font et à échanger dessus.

- S'appuyer sur des matériaux identifiables

Les matériaux identifiables assurent le rôle « d'objets intermédiaires » au sens du psychologue Winnicott (1975) (on y trouve par exemple des outils : Les 5 M, un document sur lequel est représenté le processus de prise en charge d'un patient, une méthode telle que l'analyse d'une situation de travail).

Ces matériaux permettent au groupe d'amorcer des échanges qui soient sources de discussions constructives et qui favorisent la construction et la pérennisation des dynamiques enclenchées.

Il est important que l'animateur se pose la question de savoir si tel matériau mobilisé favorise ou freine la dynamique et la convergence au sein du groupe. Le cas échéant il faut être réactif et ne pas hésiter à en changer. Ceci suppose une réflexion de type didactique chemin faisant.

- Focaliser sur les objectifs de résultats

N'oublions pas qu'il y a un contrat signé initialement avec la maîtrise d'ouvrage. Il donne un sens, une direction. A charge pour l'animateur de s'assurer, de faire en sorte que cette direction soit bien la colonne vertébrale des travaux du groupe.

Là aussi, cela favorise l'appropriation car en effet, plus les personnes ont conscience de participer à la construction de résultats, plus il y a appropriation.

Ajoutons que la concrétisation de résultats (document, présentation devant les collègues) favorise la prise de conscience qu'on avance ensemble.

- Favoriser la construction de la confiance entre les acteurs

Ce principe permet de favoriser la construction de la sécurité psychologique (Diaz-Berrio Döring, 2003), ciment du groupe et de sa construction identitaire dans les représentations de chacun.

Cela contribue aussi à générer une ambiance qui encourage la prise de parole et la construction en commun.

L'animateur réussira à mettre ce principe en mouvement en établissant des règles de respect et de confidentialité et en les faisant avaliser par le groupe.

- Construire sa légitimité

Il est en effet primordial que l'accompagnateur veille à cette construction puisqu'il est un acteur qui joue dans le jeu et qu'à ce titre il doit construire et asseoir sa légitimité. Cela lui permettra de développer sa crédibilité et d'être perçu comme un timonier du groupe.

L'animateur construira sa légitimité, par exemple, en donnant avec tact et diplomatie des gages de ses compétences sur le domaine d'expertise et sur l'animation (comme le fait d'assurer la confidentialité des échanges).

- Favoriser la communication à l'extérieur du groupe

Pour continuer dans les problématiques liées à la confiance, après avoir vu la construction de la confiance entre les membres d'un groupe, la confiance vis-à-vis de l'accompagnateur, la troisième dimension renvoie à l'information et la confiance vers l'extérieur.

Un groupe ne peut pas en effet se conceptualiser comme un isolat.

Ainsi, « favoriser la communication à l'extérieur du groupe », cela permet la construction de l'identité dans le groupe et la reconnaissance identitaire du groupe à l'extérieur. Ces aspects jouent un rôle important pour favoriser la pérennité.

- Mettre en œuvre la réflexivité

Rappelons que la réflexivité mobilise trois niveaux :

Le premier niveau amène à réfléchir sur ses pratiques. Cet aspect renvoie à la 1^{ère} boucle d'Argyris et Shön (2002) et participe au développement des compétences techniques et comportementales.

Le deuxième niveau consiste à réfléchir sur les apprentissages réalisés. D'une certaine façon, c'est devenir conscient de ce que l'on apprend et de comment on l'apprend.

Enfin, le troisième niveau, c'est s'autonomiser dans le quotidien, le mettre en application en dehors des groupes de travail. Ces deux derniers niveaux renvoient au développement des compétences méta-cognitives et à la deuxième boucle d'Argyris et Shön (2002).

L'animateur réussira à mettre ce principe en mouvement en amenant les acteurs, au début d'une réunion, à s'interroger sur ce qu'ils ont vu et appris au cours de la réunion précédente et voir si leur comportement s'est modifié dans le quotidien.

- Favoriser la pérennité de la démarche

La pérennité se construit en amont, doit se penser en amont et n'est jamais gagnée. D'une certaine façon, la pérennité apparaît comme la question qui est au cœur de l'apprentissage organisationnel.

Par exemple, l'animateur réussira à mettre ce principe en mouvement en balisant la démarche, en définissant des objectifs et résultats intermédiaires en n'hésitant pas à les réinjecter ou à les remettre en question chaque fois que nécessaire.

CONCLUSION

Comme nous le rappelle Bachelard (1965), « produire des connaissances n'est possible qu'en adoptant une démarche systématique de remise en cause – ce doute méthodique de Descartes – qui suppose l'exercice d'une réflexivité sur les connaissances antérieures, les règles et les pratiques établies ». Notre approche fait écho à ces réflexions de Gaston Bachelard et nécessite une remise en cause des accompagnements tels qu'ils sont réalisés aujourd'hui. Ils ont tendance à être très « formatés », à être proposés d'une certaine façon, « clé en main », c'est-à-dire sans prise en compte des sujets humains qu'ils sont censés aider.

Intégrer ces aspects nécessite aussi de contribuer à faire évoluer les représentations des consultants extérieurs. Cela demande aussi d'envisager des formes d'apprentissage pour ces acteurs afin qu'ils développent des compétences nouvelles autres que celles des experts classiques (dominant essentiellement les compétences techniques) et qui relèvent plus du « comportemental », voire du « métacognitif ».

Bibliographie

- Amalberti, R., Malaterre, G., (2001), « De l'erreur humaine au risque : évolutions des concepts en psycho-ergonomie », in R. Amalberti, C. Fuchs, C. Gilbert, (dir.), « Risques, erreurs et défaillances. Approche interdisciplinaire », Actes de la première séance du séminaire *Le risque de défaillance et son contrôle par les individus et les organisations dans les activités à hauts risques*, CNRS, Maison des Sciences de l'Homme – Alpes, pp. 71-106.
- Amalberti, R., (1998), « Notions de sécurité écologique : le contrôle du risque par l'individu et l'analyse des menaces qui pèsent sur ce contrôle. Approche psycho-ergonomique. Point de vue de René Amalberti » - Actes de la neuvième séance du Séminaire du Programme Risques Collectifs et Situations de Crise du CNRS, organisée à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris le 6 novembre 1997 - Grenoble (CNRS), février 1998.
- Amalberti, R., (1996), « La conduite des systèmes à risques », Le Travail Humain, PUF, 242 p.
- Argyris, C., Schön, D.A., (2002), « Apprentissage organisationnel, Théorie, Méthode, Pratique », Trad. De la première édition américaine par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares, De Boeck Université.
- Bachelard, G., (1965), « La formation de l'esprit scientifique, contributions à une psychanalyse de la connaissance objective », Paris, Librairie philosophique, J. Vrin.
- Bourgeois, F., Van Belleghem, L., (2004), « Avec l'approche travail dans l'évaluation des risques professionnels, décret du 5/11/2001), enfin du nouveau dans la prévention », in F. Hubault (coord.), *Travailler, une expérience quotidienne du risque ?*, Séminaire Paris 1, 19-23 mai 2003, Octarès, pp 147-165.
- Bourrier, M., (2003), « Facteurs organisationnels : faire du neuf avec du vieux », Gérer et comprendre, réalités, mai 2003, 4 p.
- Crozier, M., Friedberg, E., (1977), « L'acteur et le système », Ed. du Seuil.
- Diaz-Berrio Döring, L.A., (2003), « L'influence de la confiance sur les processus d'apprentissage dans une équipe de travail », Thèse. Univ. du Québec, Montréal.
- Di Giovanni, R., Merciéca, P., (2002), « Dossier évaluation des risques professionnels : Objectif prévention », Revue Travail & Changement, n°279, juillet-août 2002, Anact.
- Everaere, C., (1999), « Autonomie et collectifs de travail », Collection Points de repère, Editions Anact, 273 p.
- Husson, J., (2005), « Gérer les risques à l'hôpital, de l'inquiétude des acteurs à la méthode », Thèse, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Journé, B., (1999), « Les organisations complexes à risques: gérer la sûreté par les ressources. Etudes de situations de conduite de centrales nucléaires », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Polytechnique, Paris.
- Keravel, F., (1997), « Fiabilité humaine et situation de travail. Comprendre pour optimiser », Collection de Monographies de médecine du travail, Masson.
- Le Moigne, J.L., (1994), « La théorie du système général-Théorie de la modélisation », PUF, Collection Systèmes-Décision, 4^{ème} édition, 338 p.

Leplat, J., De Terssac, G., (dir.), (1999), « Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes », Editions Octares, Toulouse.

Leplat, J., (1985), « Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail », Armand Colin, Paris, 198 p.

Mira, S., (1993), « Elaboration d'une méthode de gestion des risques de développement pour maîtriser le temps de l'innovation technologique et renforcer la compétitivité de l'entreprise », Thèse, Université Jean Moulin, Lyon 3.

Piaget, J., (1959), « La naissance de l'intelligence chez l'enfant », Neuchâtel, Editions Delachaux et Niestlé.

Pilnière, V., (2007), « La gestion des risques professionnels : l'enjeu de l'accompagnement. A partir du cas d'une clinique psychiatrique », Thèse, Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Rasmussen, J., Duncan, K., Leplat, J., (1987), « Cognitive control and human error mechanisms », New technologies and human error, Chichester, John Wiley & Son, 8 p.

Rasmussen, J., Jensen, A., (1974), « Mental procedures in real-life tasks : a case study of electronic troubleshooting », *Ergonomics*, 17, pp. 293-307.

Reason, J., (2003), « Human Error », New York, Cambridge, University press, Edition de 2003, 316 p.

Reason, J., (1993), « L'erreur humaine », Le travail humain, PUF.

Rolina, G., (2006), « Savoirs et relations de l'expert. Le cas du spécialiste des facteurs humains de la sûreté nucléaire », AIMS, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin 2006.

Sallaberry, J.C., (2004), « Dynamique des représentations et construction de concepts scientifiques », Paris, L'Harmattan (Cognition et Formation).

Sallaberry, J.C., (1996), « Dynamique des représentations dans la formation », Paris, l'Harmattan (Cognition et Formation).

Vacquin, M., (1994), « Préface à la responsabilité. La condition de notre humanité », Paris, Editions Autrement, Série Morales, n°14.

Verdel, T., (2000), « Méthodologies d'évaluation globale des risques. Applications potentielles au Génie Civil », Colloque Risque et Génie Civil, Paris, 8-9 novembre 2000, Paris, Presses de l'ENPC, pp. 23-38.

Wildavsky, A., (1988), « Searching for safety », New Brunswick, Transaction Books : The social philosophy and policy center, 356 p.

Winnicott, D.W., (1975), « Jeu et réalité », Ed. Gallimard, Col. Folio Essais.